## نموذج ترخيص

أنا الطالبة: منال محمود محمد الشيخ أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالبة: منال محمود محمد الشيخ

التوقيع:

التاريخ: 2012/12/30

# أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة

إعداد

منال محمود محمد الشيخ

المشرف

الدكتور محمد سليم الزبون

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية



كانون أول، 2012

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة وعنوانها:

**"أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة"**

وأُجيزت بتاريخ ٢٠١٢/١٢/٢٣

| **لجنة المناقشة** | **التوقيع** |
|---|---|
| الدكتور محمد سليم الزبون ، رئيساً | ........................ |
| أستاذ مشارك/ أصول التربية | |
| الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني، عضواً | ........................ |
| أستاذ / الإدارة التربوية | |
| الأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش ،عضواً | ........................ |
| أستاذ / الإدارة التربوية | |
| الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل، عضواً | ........................ |
| أستاذ / الإدارة التربوية | |
| متقاعد من الجامعة الاردنية | |

# الإهـداء

## إلى من قال بهم الله تعالى

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقَضَى رَبُّكَ أَلاَّ تَعْبُدُوا إِلاَّ إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَاناً إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلاهُمَا فَلا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلاً كَرِيماً وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنْ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيراً )

**صدق الله العظيم**

**إلى والديّ الحبيبان زهرة أيامي وبسمة دربي ونور حياتي اللذان بضوئهما تزدهر وتسمو حياتي، فدعائكما ورعايتكما وحنانكما المتدفق بلا حدود يسعدو ويملؤ حياتي فرحاً ،أعجز عن التعبير والشكر لكما .**

**والدي الحبيبان أعزكما الله وأمدكما بالصحة والعافية والعمر المديد يا قرة عيني ونبع العطاء فلولا كما لما وصلت إلى هذا المستوى التعليمي ، فلكما مني كل الحب والوفاء والتقدير داعية الله أن يرعاكما ، وإلى كل الذين أحبهم ويعيشون في قلبي وبجواري أهدي هذا العمل المتواضع لكم.**

**كما وأهدي هذا الإنجاز إلى أخي الحبيب " محمد ".**

**وإلى أخي الحبيب الصغير "صلاح الدين".**

**كما وأهدي هذا الإنجاز إلى إخواتي .**

**الباحثة**

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ( صدق الله العظيم

الحمد لله والشكر لله الذي أعانني ووفقني، فأحمد لله حمدًا كثيرًا طيبًا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على هذه النعمة فقد سدد الخطا وشرح الصدر وأمدني بالقوة لانجاز هذا العمل فالحمد لله دائما وابدأ والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين يطيب لي إن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من أسهم في مساعدتي وتوجيهي وإرشادي . وذلك انطلاقا من قول المصطفى عليه الصلاة والسلام (من لايشكر الناس لا يشكر الله) رواه احمد الترمذي

أتقدم بخالص الشكر والعرفان والامتنان للدكتور محمد سليم الزبون (حفظه الله) على ما أحاطني وأعانني وسندني من عظيم خبرته وأمدني من أكناف علمه الواسع ، فقد كان من سداد رأيه وكرم أخلاقه وصائب فكره وتعاونه غير المحدود الذي كان له الأثر الكبير في هذه الأطروحة فله مني كل التقدير والشكر العظيم وجزاه الله كل الخير ومتعه بالصحة والعافية، كما أتقدم بكبير الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الكريم بأخلاقه، الدكتور الفاضل عباس مهدي الشريفي، كما وأتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لما أبدوا من آراء سديدة أغنت الأطروحة.

سائلة الله للجميع التوفيق والسداد ولله الشكر والمنة أولاً وأخراً والحمد لله رب العالمين.

**الباحثة**

# فهرس المحتويات

# قائمة الجداول

## قائمة الملحقات

# أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة

**اعداد**

**منال محمود محمد الشيخ**

**المشرف**

**د. محمد سليم الزبون**

## الملخص

هدفت هذه الدراسة اقتراح أنموذج لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة . وقد تكونت عينة الدراسة من (695) عضو هيئة تدريس اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من عدة جامعات خاصة. وقد تم تصميم استبانة تقيس واقع الإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة، وتكونت الاستبانة من سبعة مجالات. وقد تم التأكد من الصدق والثبات . ولتحليل البيانات إحصائيا : استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستُخدم اختبار " ت " للعينات المستقلة، وتحليل التباين الاحادي، واختبار شيفيه، فضلاً عن استخدام معادلة كرونباخ الفا لإيجاد معامل الاتساق الداخلي .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- بناء على تحكيم المحكمين للانموذج تبين صلاحية تطبيق الأنموذج في الجامعات الخاصة.

- أن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديمين جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.55) بانحراف معياري (0.60) .

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكور والإناث في إجاباتهم عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الإناث .

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستويات الخبرة عن إجاباتهم أفراد العينة عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح مستوى الخبرة من (5–10).

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في الرتبة العلمية عن إجاباتهم أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة تعزى لمتغير الرتبة العلمية، ولصالح فئة أستاذ مساعد.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستويات المسمى الوظيفي عن إجاباتهم أفراد عينة الدراسة عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، ولصالح نائب العميد.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاهات الإدارية التي يهتم بها أعضاء هيئة التدريس أو يتم تطبيقها في الجامعات الأردنية الخاصة تتمحور حول إدارة المعرفة.

في ضوء النتائج توصي الدراسة:

- تبني الأنموذج الذي تم إعداد لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة .
- الاهتمام بالقيادات الجامعية التي تتجه نحو الإصلاح في الممارسات الإدارية والتي توضح الرؤية المستقبلية للجامعة.

# الفصل الأول

**المقدمة :**

يعتمد الزمن الحاضر اعتمادا كلياً على المعرفة في جميع أمور الحياة باعتبارها من أنفس الموارد الثمينة لمن يمتلكها، والتي تتمثل بالخبرة الإنسانية والقيم والمعتقدات والمهارات، فهي أكثر العناصر فاعلية وتأثيراً في الوقت الحالي، باعتبارها من الأسس التي يقوم عليها التطور الفكري والتقني الذي يتلاءم مع التغيرات المستمرة السريعة، والتي تركز على الميزة التنافسية ، ودورها بالرؤية المستقبلية في عصر إدارة المعرفة، الأمر الذي يعزز من استثمار المعرفة والإبداع في شتى المجالات، من أجل تحقيق أهداف مختلف المؤسسات ومنها الجامعات في تشييد البناء المعرفي والفكر النير المتطور الذي يدعم ويرفد المعرفة المتخصصة والمتنوعة للإرتقاء بالمجتمع وأفراده.

وتتبوأ الجامعات مكانه عالية في المجتمع المعاصر، فهي مؤسسة مجتمعية تعمل في المجتمع، وتضم صفوته من الأساتذة والطلبة، وبوصفها من المنارات التي تنير للأجيال طريق الحاضر والمستقبل والتي تسعى لتشكل العقل العربي، مما أسهم بزيادة الإقبال من أجل الإلتحاق بالجامعات من كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، دون التمييز بين الزمان والمكان أو الجيل المتعلم ، مما يدعم تنمية كيان الطلبة وتنمية المجتمع كله ، ويؤازر رؤية الوطن واتجاهاته وذلك من خلال الأنشطة الجامعية التي تهدف إلى الربط بين الفرد والجماعة وبين مجتمع الجامعة والمجتمع المحلي ( الشخيبي ، 2004) .

وتتصف الجامعات باعتبارها مؤسسة تعليمية تربوية، بخاصية منفردة لا تنافسها أية مؤسسة أخرى ألا وهي امتلاكها دور وظيفي وآليات لإستيعاب أعداد هائلة من الطلبة في سن متقارب وبشكل مستمر، يتم حصولهم على علوم ومعلومات ومهارات متعددة تؤدي إلى بلورة ونضج شخصيتهم في سنوات معدودة وتغير من مواقعهم من مرحلة إلى مرحلة، أي تحولهم لفئات قادرة على الدخول في معترك الحياة، وإدارتها بخبرة مسؤولة عن مستقبل الغد خاصة في عصر التغيرات المستمرة السريعة وصراع الحضارات والثقافات( صالح، 1989).

فالتعليم الجامعي هو الذي يخرج للمجتمع قادته وحملة نهضته، والذين يقع على عاتقهم عبء نقل المجتمع من حالة التأخر والتخلف والجمود التي يحياها إلى حالة الانطلاق والتقدم في أقصر وقت ممكن الذي يسير المجتمع لطريق القوة والازدهار.

وتتنوع وظائف الجامعة وأهدافها المنطلقة من فلسفة الجامعة التي هي بدورها تنبع من فلسفة التربية والمنبثقة من فلسفة المجتمع وهي: التعليم والقيام بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، وهذه الوظائف من الصعب فصل إحداها عن الأخرى، فالوظيفة الأولى وهي التعليم، تهدف إلى تنمية شخصية الطالب من جميع الجوانب وإعداده للعمل المستقبلي من خلال تحصيل المعارف وحفظها وتكوين الاتجاهات الجيدة عن طريق الحوار والتفاعل وتوليد المعارف والعمل على تقدمها، وتعد عملية التعليم إحدى الوظائف التي تقوم بها الجامعة للإسهام في تنمية الأفراد تنمية كاملة وشاملة، أي تمكين الجامعة من أداء وظيفتها في تنمية الموارد البشرية والإفادة مما تم تعلمه للنهوض بالمجتمع وإثرائه، ويهدف التعليم الجامعي أيضاً إلى تفتيح العقول للإدراك الأوسع والتقدير السليم والخلق القويم، في إطار هوية المجتمع وربط ذلك بالتراث والحضارة والخلفية الثقافية (التل و صباريني،1997).

أما الوظيفة الثانية للجامعة وهي البحث العلمي، الذي يعُد من العوامل المهمة في إنتاج المعرفة وتطويرها، وتحقيق التقدم العلمي والتقني بالجامعة، وأصبح من المعروف أن معدل النشاطات في الأبحاث وكثافتها له علاقة إيجابية بمعدل التنمية ، وتميز الجامعة عن الجامعات الأخرى (الصغير،2005). أما الوظيفة الثالثة للجامعة وهي خدمة المجتمع وتعني الخدمة العامة التي تقدمها الجامعة خارج إطار عملها الرسمي التعليمي والبحثي ، للهيئات والمنظمات وللأفراد كالاستشارات ونشر للمعارف لأغراض ثقافية أو مهنية أو اجتماعية تسهم بحل المشكلات ، ونظراً لأهمية خدمة المجتمع فقد أصبحت جزءًا أساسياً من الوظائف التي تقوم بها الجامعة (الكبيسي وقمبر 2001) فالجامعات تعد بؤرة علمية وثقافية في المجتمع من خلال الانفتاح على المجتمع المحلي وتقوية الروابط معه، ومساعدته على استغلال موارده الطبيعة بتوفير القوى البشرية المدربة اللازمة (التل والصباريني ،1997). وباعتبار الجامعة مؤسسة اجتماعية وثقافية وتربوية وبوصفها أنها مركز إشعاع حضاري وعلمي للإنسانية ، فلا يمكن لها أن تعيش في عزلة عن المجتمع وثقافته ( الزبيدي، 2008 ) لذلك أصبحت تتبنى مفاهيم جديدة ولها طابع يتفق مع المستجدات العلمية الحاضرة مثل المعلوماتية وما بعد المعرفة ، ومجتمع المعرفة ، وغيرها من المفاهيم المتطورة ، مما أدى ظهور أنظمة تعليمية متطورة تستمد قوتها من المقومات في التعليم (الزامل،2005 ).

وتمثل المعرفة ثروة حقيقية بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات، وهي القوة، وهي ليست مقتصرة على الأفراد وإنما على المنظمات أيضا، فالمنظمة تشبه الكائن الحي إلى حد كبير في تفاعلاتها مع العالم الخارجي ، فهي تسعى إلى الحصول على القوة بشتى الوسائل

والطرق سواء أكانت من العاملين أم من وسائل الاتصال والتكنولوجيا أم من آليات أم من الخبراء كمداخل للمعرفة وامتلاكها كقوة تميز المنظمة، فقد كان المال هو القوة التي تميز المجتمعات الماضية، أما في عصر المعرفة والتكنولوجيا، فإن المعرفة هي القوة المسيطرة، فمن يملك المعرفة سيكون في المراكز الأولى من القيادة والسلطة والتقدم، ومن لا يملك المعرفة سيكون في الصفوف الأخيرة المتخلفة، وقد يحكم على الفرد المتحضر بقدر ما يعلم، ومن هنا، فإن المعرفة تعد من أهم المقومات العلمية ومن أحد الركائز الأساسية للإدارات السليمة.

ولقد عرف نوناكا ( Nonaka ) المعرفة بأنها " معتقد صحيح مبرر ومنطقي ، يقوم على أساس أن المعرفة عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، أو مجموعة من الأفراد بحيث تكون العملية مبررة، ويتم إنشاؤها من خلال تفاعل نوعي المعرفة الصريحة والضمنية" (جرادات والمعاني و الصالح،2011، 40)

ولقد عرفت المعرفة على أنها الإحاطة بالشي، أي العلم به والمعرفة هي أشمل وأوسع من العلم لأنها تشمل كل الرصيد الواسع الهائل من المعارف والعلوم والمعلومات التي استطاع الإنسان باعتباره كائن ومخلوق يفكر ويتمتع بالعقل أن يجمعه عبر مراحل التاريخ الإنساني الطويل بحواسه وفكره وعقله ، فهي حصيلة لمكامن الجهود الماضية والاجتهادات العلمية الحاضرة (الربيعي ،2008). كما وينظر للمعرفة على أنها قاعدة ارتكاز مهمة للتنمية الإنسانية كونها وسيلة لتوسيع خيارات البشر وتنمية مقدارتهم والارتقاء بحالتهم، وبالتالي فهي طريق آمن لبناء المجتمعات المزدهرة في القرن الحادي والعشرين ( تقريرالتنمية الإنسانية العربية،2003). وتوصف المعرفة بأنها المقود الذي يقود المنظمات لكل عمل فهي تشكل عنصراً أساسياً وفعالاً في تفوق المنظمة بين المنظمات، وباعتبار المعرفة غير محسوسة إلا أن نتائجها واضحة ومحسوسة لدى الجميع ، إذ أنها تقوم بتحويل المواد إلى منتوجات محسوسة ضمن عملياتها، فالمعرفة هي الأكثر مقدرة على إنشاء قيمة للأشياء، وتفوق أهميتها الأصول المادية في ظل الظروف الحالية التي تمتاز بسرعة التغيير فهي العنصر الأهم والأساسي في تحقيق ميزة تنافسية تتجسد على شكل منتجات ابتكارية جديدة ، وبتحويل المنظمات لمجتمعات معرفية تحدث تغيير جذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال (عليان،2012)، إن دور إدارة المعرفة يساعد فى الحصول على المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات والمهارات التي يمتلكها الافراد إلى منظومة جماعية يمتلكها الجميع، إذ تكون المعرفة الأساس الذى يبنى عليه الإبداع الفردي

والجماعي اللازم لصنع التقدم فى شتى مجالات الحياة، ويكمن دور إدارة المعرفة كونها مؤشر لطريقة الشاملة والواضحة في فهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود ، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة التطورات (العلي ،2006).

وقد تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فهي تعمل على توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها ،بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، ذلك أن إدارة المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع ، وتعمل كذلك على توفير الإمكانات والقدرات التنافسية المميزة، لتنعكس على سلوك الأفراد بالمنظمة وتلامس قدراتهم وإمكاناتهم وتؤثر في طريقة العمل والتقنية المعتمدة، التي تعمل على الانسجام بين الممارسات والتوجهات الحالية والمستقبلية إلى جانب ما تنفذه من استراتيجية تجعل كل فرع من فروع المنظمة يسهم بإنتاج معرفة حسب مهام الفرع ،مما يجعل جميع الفروع تعمل بوقت محدد الأمر الذي يعود بالنفع على المنظمة ( الملكاوي ،2007).

وتعد إدارة المعرفة منهجية تقود إلى التطوير بالعمليات والأساليب والأنشطة المختلفة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق أهدافها وتميزها ونجاحها، إذ يتم بموجبها إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، بالإضافة إلى إيجاد قيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب، وتخزين استخدام المعرفة، أي أنها تهدف إلى الاستفادة الشاملة من خبرات ومعارف ومهارات العاملين بالمؤسسة، وخبرات ومعارف ومهارات المؤسسة ذاتها من خلال استخدام التقنية الحديثة لتكون متوفرة للجميع في كل وقت ومكان، فإدارة المعرفة تمثل المعارف التي اكتسبها الفرد وما تزود بها من الخبرة، الأمر الذي يدفع الفرد ليستمر ويعطي وينمو في تخصصه وبمنظمته نحو النجاح الذي يكتسبه والذي ينطلق من خلاله لمجتمعه ، فالمعرفة أمر ضروري وإدارتها تشكل عنصراً أساسياً للإنتاج للعلو فالنجاح والديمومة بإعتبار إدارة المعرفة مورد ثمين وحيوي بالمنظمة كونها تكمن بعقول الأفراد في المنظمة (طاكنشدي، 2008) .

والمعرفة لديها صلة عميقة متجذرة وعملية مع اتجاهات الأفراد، إذ تعد الاتجاهات أحد المحركات الرئيسية التي تدفع وتشجع الفرد على التفكير والتحليل والتصرفات التي تتجه نحو الإبداع في شتى المجالات، فالاتجاهات من عناصر إدارة المعرفة التي لا يمكن إنكارها أو غض النظر عنها أو تجاهلها، في ضوء التفجر المعرفي والتكنولوجي الهائل الذي يتميز به عصر المعرفة، مما يدعو إلى السعي من أجل توظيف إدارة المعرفة في الجامعات ضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تتجه نحو الإبداع الإداري الذي يؤدي دور بالغ الأهمية

ويتصف بالتميز والتشجيع على العمل الإداري المبدع للمنظمة، مع توفر المقومات الإبداعية المهمة التي تمكن من بروز الإبداع الإداري بالمنظمة (Kao,1991).

ومن هذه الاتجاهات الإدارية التي تسهم في إدارة المعرفة ما يطلق عليه المنظمة المتعلمة والتي تم من خلالها تتمكن إدارة المعرفة من قيادة المنظمة بشكل سليم وصحيح نتيجة للإنفتاح الذي تتمتع به المنظمة المتعلمة، بعد عزلة المنظمة التقليدية وانحسارها وانغلاقها على ذاتها، وجمودها ومقاومتها لإي محاولة للتغيير أو للتطوير بأي قسم من أقسام المنظمة من أجل أن يطول عمر المنظمة ، فالمنظمة المتعلمة تتمتع ببيئة خصبة تسهم بالتحرك في جميع الاتجاهات بالمنظمة، ولا تقتصر على اتجاه واحد، بل تفتح الأفق بين الإدارة والعاملين في تبادل واكتساب المعرفة ونشرها وفي حل الصعوبات التي تعترض المنظمة ،أي أنها تسمح بأخذ المشورة والحلول من المستويات الأخرى العاملة بالمنظمة، ويسهم العاملين في وضع الاستراتيجية التي تسير عليها المنظمة ليكون كل فرد بالمنظمة مسؤولاً بها عن ما يقوم به (الملكاوي،2007).

وتتجه الاتجاهات الإدارية بالمنظمات القائمة على إدارة المعرفة نحو إدارة الجودة الشاملة التي تشترك مع إدارة المعرفة في تنمية العنصر البشري باستمرار، وتوفير فرص المشاركة ، والتطور المستمر لجميع أفراد المنظمة، من خلال الخبرات وتوليد الأفكار والمعارف الجديدة والكامنة لدى الفرد، فالجودة الشاملة في المؤسسات التربوية تمتاز بعدة مميزات أهمها تحقيق نتائج متوقعة بأقل تكلفة ووقت وجهد، وتحقيق التحسين المستمر، فهي لا تكتفي بمرحلة محددة تتوقف عندها، فالمنظمة تسعى من خلال الجودة الشاملة إلى تحديد المسؤوليات مع تحسين العمل والتقليل من الهدر وتنمية المهارات والمعارف لدى العاملين، الأمر الذي يعمل على تحسين المخرجات لدى المنظمة ويكتسبها رضا الأفراد والمجتمع المتواجدة به، نتيجة لمعرفة الحاجات والمتطلبات التي ينبغي تحقيقها (صبحي ،1994)

ومن الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تدعم إدارة المعرفة أيضاً "اقتصاد المعرفة" إذ يعتبر ثروة للمعرفة ، كونه يعمل على توظيف المعرفة بشتى السبل والمعطيات ويستغلها لتقديم خدمة متميزة، مما يفتح الأبواب أمام المبدعين والمبتكرين ولأصحاب المهارات لتدعيم أعمالهم ، فاقتصاد المعرفة يعتبر من مصادر القوة والثروة بالمجتمع لأنه يهدف إلى التقدم الاقتصادي والتعليمي ويعزز التراكم المعرفي المتواجد (هاشمي والعزاوي ،2007). وهو يمثل دراسة وفهم عملية تراكم المعرفة وحفز الأفراد لإكتشافها، كما يتميز بأنه المصدر الأكثر أهمية والمورد المتجدد من جراء تجدد القوة الدماغية الإنسانية في إنشاء الثروة ، مما يعني انتقال جوهر الثروة في الأشياء كالآلات والمواد إلى المعلومات والمعرفة والرقميات. نجم (2008).

وتكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها من الاتجاهات الإدارية الحديثة تهتم بتوصيل المعرفة والمهارة للأفراد بشتى الوسائل والسبل الحديثة، الأمر الذي أدى إلى تطويرها بهذا الشكل السريع المتنوع الرقمي الحديث والسهل الاستخدام في كافة مجالات الحياة بشكل واسع ومتعمق ودقيق والمتاح في كل مكان، ولقد أصبحت أمور الحياة ومهامها لا تحل إلا من خلال تكنولوجيا الاتصال فلا يمكن الاستغناء عنها، وهي من المتطلبات التي تنمي الفرد باتجاه تخصصه وثقافته وعمله، فهي وسيلة لنقل الأفكار بين طرفين، فتكنولوجيا الاتصال تقوم على نقل وتبادل الأفكاروالمعلومات بقصد توصيل معلومة، باعتبار أن تكنولوجيا الاتصال جزء من إدارة المعرفة أو شكل من أشكال نشاطات ووظائف وخدمات المعرفة (نور الدين،2010).

وأبرز الحمادي (1999) أن من الاتجاهات الإدارية الحديثة في المنظمات سعيها نحو إدارة التغيير التي تتم بصورة واسعة في ثقافة المؤسسة وبأسلوب العمل، بإستخدام الإمكانات المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية، للانتقال من واقع معين إلى آخر أفضل، بأقل ضرر محتمل على الأفراد والمنظمة وبأقصر وقت وأقل جهد، إذ تعد إدارة التغيير من الإدارات الصعبة بالرغم من وضوح طريقها، والأسس والقواعد والأصول التي تسير عليها إدارة التغيير والتي تتماشى مع الظروف البيئية المتوفرة والإمكانات المتاحة، فإدارة التغيير تواجه صعوبات وعقبات تحول دون الوصول إلى التغيير، لذا فهي تحتاج إلى الشدة واللين في بعض الأوقات والمواقف، وإلى كفاءات عالية المستوى قادرة على المواجهة، لأن عملية التغيير ليست عملية مؤقتة بل مستمرة تتحرك حسب ما تم التخطيط له سواء أكان التغيير جزئياً أم كلياً ، فهي تعتبر فرصة للتحسين والتطويروالاسهام بفتح أبواب الإبداع والابتكاروإعداد الأفراد من أجل الإرتقاء بالمستوى الحالي للمنظمة.

إن الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تتفق مع إدارة المعرفة، تسهم بفتح الأبواب لإستثمار المعرفة ولإدارتها بشكل صحيح وتدعم عملية بناء أنموذج لإدارة المعرفة بالتحديد ، نظراً لأهميتها وضرورتها في أي مؤسسة تعليمية ، كونها تقوم بفحص الفرضيات ، وفرز المعلومات ، وتنظيمها ، وتفعيلها، وتقويمها ، وتحليلها ، واختبارها، ولقد أشار الكيلاني وديراني (1998) إلى أن النماذج تساعد بالتنبؤ والتحسين والقياس لأبعاد الأنظمة الخاضعة للدراسة ، وتعد إحدى الوسائل الحديثة التي تخدم التجريب وتعدد البدائل وتقلل المخاطر و التكلفة وتعد شكلاً تعليمياً.

ويستند العمل الإداري في الوقت الراهن إلى المعرفة المتقدمة والمتطورة، الأمر الذي يتطلب إدارة من نوع خاص تتمثل في إدارة المعرفة التي أصبحت ضرورة ملحة في جميع

المؤسسات على اختلاف أدوارها ومهماتها ومستوياتها، نظراً لانتشار المعرفة بشكل واسع، والإلمام بهذه المعرفة والحفاظ عليها واسترجاعها ونشرها، كل ذلك يتطلب إدارة لها، ولضمان إنجاز هذه الإدارة لابد من الإسترشاد ببعض النماذج الإدارية في هذا المجال، لذا ظهرت الحاجة لتحديد أنموذج للجامعات وتحولها من مستوى التعامل مع المعلومات إلى مستوى بناء المعرفة وصولاً إلى القدرة على التطبيق، بمعنى عدم التوقف عند التعامل مع المعلومات وحفظها، وتعد إدارة المعرفة نشاطات موجهة لإيجاد المعرفة عن طريق التعليم والتعلم وإعادة التعليم ضمن التغير المطلوب، وبالطريقة المخطط لها التي تعزز الميزة التنافسية في نشر المعرفة والانتفاع بها، بهدف تحسين النوعية وزيادة الربحية والتطوير المستمر .

## مشكلة الدراسة واسئلتها:

تتحدد مشكلة الدراسة في " بناء أنموذج لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة " من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ما الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة المعرفة التي تم تطبيقها أو الاهتمام بها في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ في واقع إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي ؟
- ما الأنموذج المقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الاردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة ؟

## هدف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- تعرّف واقع إدارة المعرفة للجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- تعرّف الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة المعرفة في الجامعات الاردنية الخاصة.

- تقديم أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الاردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة.

**أهمية الدراسة :**

تكمن أهمية الدراسة في أهمية بناء أنموذج مقترح مناسب لإدارة المعرفة في الجامعات الاردنية الخاصة يستند إلى الاتجاهات الإدارية الحديثة يهدف لتوسيع دائرة إيجاد جيل مستفيد من المعرفة المعطاة له وقادر على توظيفها بكل زمان ومكان وبأي اتجاه بحيث يستفيد أفراد المؤسسة من هذه المعرفة المختزنة وتطويرها وابتكارها بشكل يتناسب مع الاتجاهات الإدارية الحديثة.

وتتحدد أهمية الدراسة بأن يؤمل أن تستفيد الجهات الآتية من نتائجها :

- الجامعات ومراكز الأبحاث والتدريب والتأهيل من خلال بناء الأنموذج الخاص بتطوير مسار أدائها.
- أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعات إذ أن الأنموذج المقترح لإدارة المعرفة قد يساهم في توفير معايير عملية لتحقيق التقدم للجامعات والعاملين بها من خلال تحسين أساليب إدارتهم للمعرفة في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة .
- المؤسسات التربوية التي تتطلع لبناء مجتمع المعرفة وإدارته، لما ستقدمه الدراسة من طرح يستفيد من منطلقات الدراسات المستقبلية، وبالتالي هذا الأنموذج يسهم بتدعيم العملية التعليمية التعلمية .

**مصطلحات الدراسة :**

تتبنى الدراسة تحديد المصطلحات الاتية :

الأنموذج : عرف كنزفيج (Knezevich,1981,p.135) الأنموذج بأنه خارطة فكرية مجردة للمفاهيم المتشابكة والمتفاعلة ، قادرة على الشرح والتفسير والتنبؤ بالاتجاهات ، والعلاقات المتبادلة التي تظهر في عالم الواقع ، أو في بعد من أبعاد العالم .

أما إجرائياً فيعرف الأنموذج : فكرة مقترحة يتم التخطيط لها بشكل موسع ومفصل وعملي يرتبط بإدارة المعرفة التي يقوم بها الإداريين والأكاديمين المسؤولين عن الإدارة بالجامعة وترتبط

إدارة المعرفة بعدة اتجاهات إدارية حديثة منها : المنظمة المتعلمة، و اقتصاد المعرفة ، والإبداع الإداري، وإدارة الجودة الشاملة، المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال، وإدارة التغيير، وسيتم بناء الأنموذج بالاعتماد على الادب النظري السابق واجابات أفراد العينة .

إدارة المعرفة :

عرف الكبيسي(2005) إدارة المعرفة بأنها عبارة عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة, لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

أما إجرائياً فتعرف إدارة المعرفة :

بأنها عملية توظيف المعرفة المتاحة واستثمارها من أجل الوصول للمعرفة الضمنية ليتم نشرها وتقاسمها والعمل بها بين الإداريين من أجل تحسين وتطوير العمل الأكاديمي والإداري بالجامعة ليرتقي بمستوى الخريجين، من خلال الأداة المعدة لهذا الغرض .

الاتجاهات الإدارية الحديثة:

ويقصد بها في هذه الدراسة الاتجاهات الإدارية التي تسعى كل منظمة إلى الاستفادة منها مثل إدارة الجودة الشاملة، الإبداع، المنظمة المتعلمة، اقتصاد المعرفة، تكنولوجيا الاتصال،إدارة التغيير.

**حدود الدراسة :**

اقتصرت الدراسة على بناء أنموذج لإدارة المعرفة في الجامعات الاردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة ، و تتحدد نتائج الدراسة " الأنموذج" بناءً على البيانات التي يوفرها مجتمع الدراسة الذي يمثل أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الاردنية الخاصة ، وذلك في العام الدراسي 2011 – 2012 .

# الفصل الثاني

# الأدب النظري
# والدراسات السابقة

# الفصل الثاني

# الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الأدب النظري ذي الصلة بموضوع الجامعات بشكل عام وإدارة المعرفة بشكل خاص فضلاً عن التطرق إلى الاتجاهات الإدارية الحديثة . كما تناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة وعلى النحو الآتي :

## أولاً : الأدب النظري

تعد الجامعة رمزاً للنهضة والتطور والتقدم بشتى المجالات وشعاراً لحضارة والتقدم بشكل إيجابي وفعال نحو الأمام ، ومحوراً جوهرياً تلتف حوله الحياة الثقافية بأبعادها الفكرية والأدبية والعلمية والتكنولوجية والتقنية ، فالجامعة تضم نخبة متميزة من رجال الفكر والعلم والثقافة والأدب والتكنولوجيا والإبداع الذين يسهموا في نشر العلم والمعرفة التي تعود بالفائدة على كل مجالات الحياة.

وتعتبر الأردن من أوائل الدول العربية التي أنشأت جامعات خاصة ، ولم تسمح المملكة بإنشاء الجامعات الخاصة إلا بعد أن تم وضع معايير لضبط نوعية التعليم ، فقد جاءت فكرة تأسيس الجامعات الخاصة لتحمل الأعباء مع الجامعات الرسمية ، بسبب ازدياد أعداد الطلبة الراغبين بالالتحاق بالتعليم العالي ، ولخفض أعداد الطلبة الدارسين بالخارج مما يؤدي للحد من تكاليف الانفاق في الخارج ، لذا صدر في عام 1989 قانون الجامعات الخاصة، الذي سمح بتأسيس الجامعات الخاصة ، فالقانون يعتبر بداية مرحلة جديدة في التعليم العالي في الأردن ، إذ سمح بتاسيس سبع عشرة جامعة، بدأ من جامعة عمان الأهلية في عام 1989 ، والأكاديمية الأردنية للموسيقى عام 1990، وفي عام 1991 تأسست جامعة العلوم التطبيقية ، ثم تلتها جامعة البنات الأردنية ( البتراء حالياً) وجامعة فيلادلفيا ، وجامعة الإسراء ، وجامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، وثم تأسست عام 1992 جامعة الزيتونة وجامعة جرش، وتأسست كلية العلوم التربوية الجامعية في 1993، وجامعة الزرقاء الأهلية 1994، جامعة اربد الأهلية 1995، جامعة عمان العربية 2001، وفي عام 2004 تأسست جامعة الشرق الأوسط الخاصة وجامعة مأدبا وجامعة جدارا وجامعة عجلون الوطنية، وجامعة العلوم الإسلامية ، بالإضافة لوجود جامعتين إقليميتين بالأردن هما : الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، والجامعة العربية المفتوحة، وتمكنت هذه الجامعات من استيعاب أعداد هائلة من الطلبة الأردنيين والطلبة غير الأردنيين من دول مختلفة،

حيث أوجدت هذه الأعداد روح التنافس الفعال بين الجامعات، وفتح تخصصات مختلفة ومتنوعة تبرز العملية التعليمية، الأمر الذي انعكس بشكل بارز ومتطور على المجتمع الأردني الذي يتميز بارتفاع نسبة المتعلمين به (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2011).

**أهداف التعليم الجامعي في الأردن**

حدد قانون الجامعات الأردنية رقم 24 لسنة 1987 أهداف التعليم الجامعي على النحو الآتي :

1. نشر المعرفة وتطويرها والاسهام في تقدم الفكر الإنساني .
2. اتاحة فرص الدراسة الجامعية النظرية والتطبيقية .
3. القيام بالبحث العلمي وتشجيعه .
4. تطوير المنهج العلمي والاستقلال الفكري والمبادرة الشخصية وتنمية الشعور بالانتماء للوطن وروح المسؤولية والعمل الجماعي .
5. تعميق العقيدة الاسلامية وقيمها الروحية والاخلاقية والعناية بالحضارة العربية الاسلامية ونشر تراثها.
6. خدمة المجتمع الأردني وتلبية حاجاته والاسهام في خدمة المجتمع العربي.

**إدارة المعرفة**

يرتكز مفهوم إدارة المعرفة للدلالة على رأس المال الفكري والقيمة المضافة ، باستثمارهما وتحويلهما إلى ثروة عند تطبيقهما، وباعتبار المعرفة معالجة للمعلومات وللتصورات الذهنية التي لدى الأفراد و موجودات لدى المنظمة ، فإن إدارة المعرفة تسعى لتوفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة (جرادات،المعاني،الصالح ،2011)

وتعود بداية المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، حيث خلقه الله تعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل، قال تعالى (خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ)، ومن السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية، فقد نقل التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة، كالسومرية والآشورية والبابلية والفرعونية والصينية والهندية واليونانية، والتي حصل فيها تراكم معرفي مكّن الإنسان من تحقيق انجازات كبرى، ولكن الطابع الغالب على المعرفة القديمة لم يخرج عن كونه

خبرات متوارثة ومقترنة في جانب كبير منه بالإلهام، أي لم يخضعوا المعرفة للتجربة والبرهان (الكبيسي ،2005).

وتكاملت المعرفة مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة، وبخاصة مع انتشار إدارة الجودة الشاملة والتي أسهمت أدواتها ومداخلها كالمقاربة المرجعية و الايزو ISO في تطور المعرفة، كما أسهمت إعادة هندسة نظم الأعمال في إيجاد التراكم المعرفي، وتعاظم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة واستحقاقاتها، وانتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، ومن الممكن أن لا تكون إدارة المعرفة ممارسة حديثاً، لإن المعرفة قد تراكمت بالتجارب على مر العصور وبذلك تم اكتسابها وتداولها بين الاجيال، وما يمكن اعتباره حديثاً هو دخول إدارة المعرفة كمهمة مركزية في إدارة الأعمال .(الضويحي ،2009).

وقد حدد الخطيب وزيغان (2009) أبرز الأسباب التي أدت إلى هذا التطور المعرفي وتزايد الإهتمام بإدارة المعرفة على النحو الاتي:

- الطبيعة التي توصف بها بيئة الأعمال اليوم. فالتطور التكنولوجي، والانفتاح الكبير على الأسواق العالمية، والتغيرات في طبيعة العلاقات بين المستهلكين والمنافسين في المجتمع دفعت لحدوث تغيرات في المنظمات لتتكيف مع الأسلوب الإداري الذي يحقق الاستجابات المناسبة بالوقت المناسب لتتمكن القدرات من تبادل المعارف مع جميع الأفراد سواء في بيئتهم الداخلية أم الخارجية .
- العولمة وما عكسته من تأثيرات على اقتصاديات العالم ، والبنى المؤسسية والأساليب الإدارية والأطر التنظيمية والقانونية لمنظمات الأعمال، إذ أصبح الاقتصاد العالمي كينونة متصلة الحلقات من خلال التجارة والخدمات والاستثمارات والموارد البشرية والأفكار.
- ظهور التقنيات الرقمية المعتمدة على الاتصالات والترابط الالكتروني الذي ربط العالم بشبكة اتصالات سهلت على المنظمات الحصول على المعرفة التي تريدها .
- الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها المنظمات ، والتي تشجع على الممارسات الإدارية الحديثة والهادفة .

**مفهوم إدارة المعرفة :**

تعددت تعريفات إدارة المعرفة فقد عرفها عليان (2012،157) بأنها : "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل نظمي مقصود وهادف ولإيجاد قيمة للأعمال ولتوليد ميزة تنافسية " .

وعرفها ويج (Wiig ,1994, 16) بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة والتي تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الايجابية والسلبية وإدارتها وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المرغوب فيها.

وعرفها (نور الدين، 2010، 31) بأنها: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها ونقل لتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة ، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة ولحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي" .

ويعرف لاودن ولاودن(Laudon & Laudon, 2003) بأنها "عملية منهجية في توفير المعرفة وإتاحتها للعاملين في قطاع التعليم العالي، بما يوفر فرصة لزيادة المعارف من خلال توفير البيانات والمعلومات ونشر المعارف والمعلومات ".

ويعرفها (القطارنة،2011 ،27) بأنها: " عملية تستهدف الاكتساب المنظم للمعرفة الصريحة والضمنية من المصادر الداخلية والخارجية ، والعمل على نقلها إلى الآخرين والتشارك بها ضمن مجموعات وتطبيق هذه المعارف في الأنشطة الإدارية واستثمارها لتحقيق الفاعلية التنظيمية " .

**أهميـة إدارة المعرفة:**

تبرز أهمية إدارة المعرفة ليس من المعرفة ذاتها بل بما تشكله من قيمة إضافية، وما تعمل به من تحويل المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، وما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يؤكد على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية، وتتحدد أهمية إدارة المعرفة بما يلي:

- أسهمت إدارة المعرفة في مرونة المنظمة، وذلك لأنها تدفعها للتنسيق والتصميم وإعادة تنظيم الهيكلة وتشكيل الكفاءات الحيوية،التي تكون أكثر مرونة .
- أتاحت إدارة المعرفة للمنظمة أن تركز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت على الإبداع والابتكار بين الأفراد والجماعات في المنظمة، بدلاً من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي.
- أسهمت إدارة المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث تغيير جذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيرات السريعة ومواجهة التعقيدات المتزايدة، وربطها مع كل المعارف والمعلومات والخبرات التي تمكنها من التطوير التفاعلي .
- عملت إدارة المعرفة في المنظمات على الترشيد الإداري لكيفية إدارة المنظمات، باستخدام مراكز للعمل لخلق والإنتاج والتفاعل بادخال تقنيات جديدة وتشجيع على التعاون.
- عملت إدارة المعرفة في المنظمات على تحريك الأساس الحقيقي لكيفية إيجاد المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها مرة أخرى، من خلال المعطيات ورأس المال الفكري ، وتعزيز روح التنافس(الظاهر،2009).

إن عملية تحسين الإبداع داخل المنظمة، مع زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين أدائها، وخفض الكلف، وزيادة النمو، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، الأمر الذي يجعل المستخدمون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعلميات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن، وسياسات المنظمة وإجراءاتها، كما ويصبح المستخدمون أكثر وعيا بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة، ويجعل المستخدمون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، مما يميل المستخدمون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة، كما وأنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر، لتصبح قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل، ويصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى المجاورة من وظائفهم .

**مكونات إدارة المعرفة**

تتضمن إدارة المعرفة مكونات جوهرية تتفاعل مع بعضها البعض لتكون نظاماً معرفياً يسهم في نجاح المنظمات وهذه المكونات هي كما بينها قطارنة (2011) على النحو الآتي :

- أهداف العمل :

إذ تشير الأهداف إلى وجود علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل ، فأهداف العمل يجب أن تكون واضحة ومحددة قبل استثمار إدارة المعرفة ، وتقييم نجاح المنظمة يتم من خلال مقارنة نتائج الاستثمار الذي تحققه أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة .

- القيادة :

إن قيادة المنظمة تؤدي دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة بالدعم والمشاركة ، باعتبار إدارة المعرفة مفتاحاً لنجاح المنظمة، فالقيادة الفاعلة هي التي ترشد أفرادها لأهمية ترسيخ إدارة المعرفة ودرجة تأثيرها الإيجابي نحو نمو مستقبل المنظمة.

- التقنيات :

إن وجود العديد من الوسائل تسهم بنجاح إدارة المعرفة كبرامج التطوير والتوجيه والتوعية للأفراد، والتصميميات التي تستخدم التقنيات الحديثة كالمكاتب المفتوحة وغرف فرق العمل التي تهتم بتفعيل إدارة المعرفة .

- التنظيم:

إن عمل إدارة المعرفة يهتم بالحفظ والتخزين، ونشر أي عمل يحتاج إلى تنظيم واسع وقيادة مركزية للتوجيه والتطبيق وفريق عمل ليسهم بإنجاز العمل بأقسام إدارة المعرفة ، ليستفاد منها على المستويات الإدارية والتشغيلية بالمنظمة كافة .

- الثقافة:

إن من أهم غايات إدارة المعرفة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع مستوى المعرفة والاحتفاظ بها ، فعملية تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يحتاج إلى موارد بشرية ذات مؤهلات عالية وثقافة متمكنة .

- العمليات:

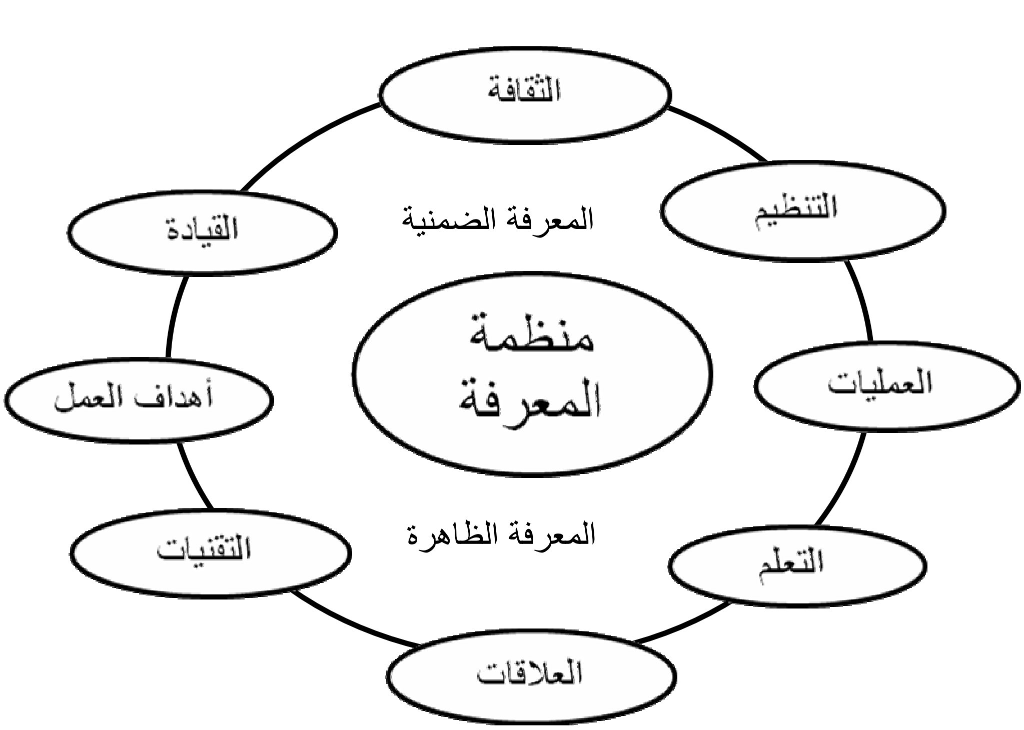
تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية تنسق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وإيجادها وخزنها والمشاركة فيها، وتطويرها من قبل الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية .

- التعلم:

إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب والتعلم المستمر والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة من التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني .

- العلاقات :

إن محاولة المنظمات لتنظيم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فردياً وجماعياً مع الظروف النتغيرة، والتي تقوم بتعديل معرفتها مما يؤدي لتغيير في السلوك، فالفرد يؤدي دوراً مهماً في بناء المعرفة وإقامة العلاقات الوثيقة بين الموارد البشرية من جهة، وبين العقول البشرية والمعرفة من جهة. والشكل (1) يوضح مكونات إدارة المعرفة




المصدر: القطارنة ،2011،ص55.

**شكل (1) : مكونات إدارة المعرفة**

**أهداف إدارة المعرفة :**

تهدف إدارة المعرفة إلى تبسيط العمليات وتحسين الخدمة من خلال تبني أفكار إبداعية ضمن بيئة تفاعلية، ومن خلال ذلك تحدد أهداف إدارة المعرفة بالنقاط الآتية: (طيطي،2010)

1. التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة .

2. المساهمة في المناقشات الخاصة والسياسية والاجراءات المرتبطة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة .
3. التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين العاملين ليتم الاستخدام الأكبر لمبادئ إدارة المعرفة وتعميمها.
4. تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للعاملين المتخصصين في إدارة المعرفة.

## عمليات إدارة المعرفة

تتحدد عمليات إدارة المعرفة من خلال عدة مراحل متعددة والتي توضح أهميتها ودورها في كل مرحلة لبناء أنموذج لأدارة المعرفة ومنها:

**أولاً : تشخيص المعرفة:**

تعد عملية التشخيص من أهم المهام لإي عمل في إدارة المعرفة ، فقد أشار البطاينة والمشاقبة (2010) إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي يكشف المعرفة التي يتم بضوئها تحديد السياسات والبرامج والعمليات ومعرفة أنواع المعرفة المتواجدة ،وتحديد الفجوة المعرفية المتمثلة بما هو موجود من المعرفة داخل المنظمة، وما يجب معرفته من قبل المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، ومن هم الأفراد الحاملين للمعرفة ومواقعهم بالمنظمة، فنجاح المنظمة يعتمد على دقة التشخيص ، فهي عملية تشمل جمع وتحليل للمعرفة، ورسم النتائج للتخطيط المستقبلي الذي تحتاجه المنظمة، وتحديد أهم التحديات التي تواجة المنظمة والمشاكل وأسبابها وتقديم الحلول كلها لتحسين فاعلية المنظمة ، ولعملية التشخيص عدة اعتبارات هي :

- تمثيل المعرفة على شكل قواعد، تمثل الخبرات العلمية التي يتم استخلاصها، من اللقاءات أو من الوثائق الفنية والتي يتم بها صياغة الخبرات بصورة قواعد .
- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية، أي تمثيلها بطريقة هندسية، تتعامل مع الأحداث والموجودات بعيدة عن السرد والتقليد .
- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية، معتمدة على تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية بإستخدام أسلوب الدلالة الصورية، مما يسهل عملية الاستنساخ (الزيادات ، 2008)

**ثانياً : اكتساب المعرفة:**

تأتي عملية اكتساب المعرفة بعد عملية التشخيص ، إذ يتم اكتساب المعرفة من مصادر مختلفة ، ويشير البطاينة والمشاقبة (2010) إلى أن عملية الاكتساب تشمل : الاستنباط والتحليل والتفسير للمعرفة التي تستخدم لحل المشكلات والصعوبات ومن الجدير بالذكر أنه يتم الحصول على المعرفة من مصادر الداخلية متمثلة بمستودعات المعرفة التي تنتج الخبرات والممارسات والمعارف الضمنية وحضور المؤتمرات والندوات والحوار والاتصال بين العاملين والجماعات والمدير، مما ينتج عن هذا كله إبداع المعرفة الضمنية حين تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ، أو قد تكون من مصادر خارجية.

**ثالثـــاً : توليد المعرفة :**

تعتبر عملية التوليد للمعرفة، عملية إبداعية، فهي عملية اشتقاق لمعرفة جديدة داخل المنظمة أو لتطوير معرفة جديدة من المعرفة السابقة، فإيجاد معرفة ضمنية يعتمد عليها تسهم بفهم المشاكل وحلها بصورة ابتكارية، مما يجعل المنظمة تتفوق على منافساتها، وعملية توليد المعرفة عملية تجمع عدة أساليب مختلفة منها الشراء، أي شراء المعرفة أو أن يتم الحصول على المعرفة عن طريق التوظيف في المنظمة ،أي القدرة على الفهم واستيعاب المعرفة ، والأسر، أي الحصول على المعرفة الكامنة في العقول ، والاكتشاف، أي تحديد المعرفة المتوافرة ، فتوليد المعرفة يسهم بتبادل وبمشاركة العاملين مع بعضهم البعض، وضمن فرق العمل ، تستثمر الخبرات والتجارب المتواجدة لديهم بتحويلها إلى معارف جديدة تسهم بحل المشاكل وإيجاد الحلول .(الزيادات، 2008)

ومن هنا يمكن القول إن عملية توليد المعرفة تتضمن :

- المعرفة المشتركة : وهي معرفة ضمنية تتمثل بنقل المعرفة ونقل الخبرات وتبادل الأفكار والمهارات التي تتولد بين الأفراد العاملين عند تفاعلهم الاجتماعي ومزاولتهم للعمل .
- المعرفة الخارجية المجسدة : إذ تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة ، وهي عملية معقدة ذات طابع ذاتي تتجلى فيها المعرفة الضمنية بصورة فرق عمل أو جماعات تنظيمية، والتي تنقل عن طريق الكتب والتقارير والرسائل .

- المعرفة التركيبية : إذ تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة عبر الاتصال بين الأفراد أو نشر كعملية تختزن وتفهرس والتي تتطلب عمليات ذهنية وإدراكية لفهم المعرفة المكتوبة أثناء ممارستها بالعمل.
- المعرفة الداخلية المدمجة : إذ يتم تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية كتحويل المعرفة التنظيمية إلى معرفة العمل الروتيني اليومي وعملياته، وثقافة المنظمة ، والمبادرات الاستراتيجية. (دروزة، 2008).

رابعـــاً: خـــزن المعــرفة:

هي عملية يتم بها الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة، وتعد عملية خزن المعرفة جسر يُربط للحصول على المعرفة والاحتفاظ بها، واسترجاعها لدى المنظمة، فهي عملية خطيرة نتيجة لفقد الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد إذا لم يتم تخزينها بالنسبة للمنظمة، والتي باتت عملية ضرورية للمنظمات التي تعتمد على التوظيف وعلى العقود المؤقتة لأن معرفتهم تبقى ضمنية وغير موثقة ويأخذونها معهم، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزونة في قواعد المنظمة ، فعملية الخزن تشمل عمليات آخرى غير الاحتفاظ والإدامة، منها عملية البحث والوصول والاسترجاع والمكان (البطاينة والمشاقبة،2010)، فإدامة نظام التخزين يسيطر على الموجودات المعرفية والمادية ويعد مفتاح لإدارة المعرفة ومستودع للمعرفة التي تنمو ووتتراكم ، والتوثيق طريقة مناسبة لترميز وخزن المعرفة التي تستفيد منها المنظمة والتي تمثل عقول الأفراد في المنظمة (فراح،2009).

خامســاً : توزيع المعرفة

تزداد المعرفة باستخدامها وبالمشاركة في نقلها، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق توزيعها ، وحدد بادارکو الوارد في (الزيادات،2008) أربعة شروط لنقل المعرفة وهي:

1. وجود وسيلة لتوزيع المعرفة سواء أكانت شخصية أم غير ذلك .
2. أن تكون الوسيلة مدركة ومتفهمة للمعرفة وقادرة على نقلها.
3. أن يكون للوسيلة حافز لتوزيع المعرفة .
4. إزالة المعوقات التي تحول دون توزيع المعرفة .

ويوضح ألفي وليدنر (Alavi & Leidner, 2001) أن على المنظمات أن تستخدم قنوات معينة لتوزيع المعرفة منها ما هو رسمي كالسجلات والتدريب والاتصال الشخصي، ومنها ماهو غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات، ولابد من إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجيع على

توزيع المعرفة وخاصة المعرفة الضمنية، ضمن حدود المنظمة، ويشير البطاينة والمشاقبة (2010) إلى أن المشاركة بالمعرفة وتوزيعها يمثل العمليات المهمة في تحسين الإبداع والأداء بالمنظمات وصولاً إلى المنظمة المتعلمة ، ويتم الاهتمام بهذه العملية من خلال التشجيع على زيادة عمليات البحث والتطوير ، وتوزيع ما تم التوصل إليه من خلال فرق العمل والمجموعات الأمر الذي يسهم في توليد الأفكار والإبداعات بين الفرق والجماعات ، توفير وسائل الاتصال وقنوات التوزيع باستخدام الشبكات بأنواعها بالوقت المرغوب به مع تعزيز ثقافة التشارك وتبادل المعارف، فعملية التوزيع ليست بالعملية السهلة وخاصة توزيع المعرفة داخل المنظمة، أي بين أقسامها الأمر الذي يحقق ميزة تنافسية للمنظمة بين المنظمات الأخرى.

**سادساً : تطبيق المعرفة**

إن الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة الموجودة على أرض الواقع العملي والذي يترجم التطورات والتفسيرات للقضايا العالقة والتي تطور فهم الأفراد بالعمل مما يسهل في عملية الإبداع والأداء بالعمل بقوة، فنجاح المنظمة لا يعتمد على امتلاك المعرفة فقط بل على استخدامها بشكل أفضل في المنظمة، الأمر الذي يقود الأفراد للإبداع والابتكار وصولاً للمنظمة المتعلمة ولتحسين الأداء (فراح،2009). ويذكر الزيادات (2008) أن عملية تطبيق المعرفة تضم عمليات أخرى كالاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة والتطبيق وبتدريب من خبراء متمرسين، ويوضح العلي ، القندلجي،العمري (2009) أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فلن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما يقود التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة بالعمليات الاستراتيجية التي تحقق جودة عالية والتي تلبي الحاجات والطلبات المحددة للمستفيد، فالمعرفة قوة إذا طبقت لأنها تعبر عن المهارات والأفكار والخبرات، مما يجعل المعرفة ذات قيمة مضافة تسهم بتغيير واقع المنظمة وتطويرها .

- **أبعاد إدارة المعرفة :**

ترتكز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر عن طبيعة أو عن مسار عمل إدارة المعرفة، وهذه الأبعاد هي :

- **البعد التكنولوجي :**

ويتمثل بمحركات البحث البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تقنية فاعلة ، فالمنظمة تسعى للتميز من خلال امتلاكها لتكنولوجيا المعرفة بأحدث الوسائل التقنية التي تتعامل بها، فإدارة المعرفة لا يمكن أن تعمل دون التكنولوجيا (خباش،2008)

- **بعد التنظيمي للمعرفة :**

وهذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، فالبعد التنظيمي مرتبط بتحديد الطرائق والاجراءات والتسهيلات والوسائل والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة مجدية، ولتعزيز المعلومات التي تحتاجها المنظمة لتستخدمها ولتنشرها بين العاملين لديها. (الزيادات ،2008).

- **البعد الاجتماعي :**

وهذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وتأسيس مجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة والتقاسم المشترك في الخبرات الشخصية لبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد تدعم روح الفريق بالعمل لتاسيس ثقافة تنظيمية (قطارنة،2011).

**متطلبات إدارة المعرفة**

أوضح الرزوقي (2003 ) أن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي الحصول على المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمة، بما في ذلك الانترنت أو أي شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته، ومن الطبيعي أن تؤدي الأدوار الإجتماعية التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دوراً مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء، وأن تسهم في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس، بدلاً من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات وغير مدروسة، غير واقعية وبعيدة عن الأطر التحتية للمنظمة، كذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للكادر ولمختلف المهن والمستويات، يعد ركناً أساسياً من أركان المعرفة، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط موازٍ لإمتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل أنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

**مراحل تطبيق إدارة المعرفة :**

تطبق إدارة المعرفة من خلال العديد من الأنشطة، التي تنفذ ضمن مراحل عدة وهي :

- مرحلة المبادرة : ويتم بها بناء البنية التحتية، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الثقافة التنظيمية ، وتكنولوجيا الاتصالات ونظم المكافآت . (ملكاوي،2007)

- مرحلة النشر : وتركز هذه المرحلة على تبرير الأفكار وسياسات واستخدام تكنولوجيا المعلومات لمراقبة المعرفة ، وأدوات التحكيم للحصول على المعرفة . (عليان،2012)
- مرحلة التكامل الداخلي : و تركز على التكامل والتمويل المعرفي، طبقاً لمتطلبات السوق ، ولهيكلة المعرفة ورسم الخرائط والاستراتيجيات . (الزبيدي ،2008)
- مرحلة التكامل الخارجي : وهنا تركز على الكفاءات والتمويل الخارجي والشبكات المتداخلة ، وإدارة التعاون . ( الملكاوي، 2007).

إن هذه المراحل في إدارة المعرفة تسهم في بناء أساس المنظمة لتبادل المعرفة بين الأفراد العاملين بالمنظمة، وتوظيف الموارد المتاحة التي توفرها المنظمة، الأمر الذي يسهم بالتطوير والابتكار والانجاز بشتى المجالات في المنظمة، مما يجعلها منظمة منافسة بقوة بين المنظمات ومخرجاتها تلبي الطلب وحاجة السوق العمل (الظاهر،2009).

إن عملية تطبيق الإدارة المعرفة في المنظمات يثبت قدرتها على زيادة الإنتاجية، وتقوية الأسس المعرفية التي ينبعث منها رأس المال المعرفي بجوانبه الرأس المال البشري والفكري والتنظيمي والمستفيد، والذي ينصب في مدى إدراك القيمة العالية التي ستُكسب المنظمة قوة وثروة، هذه القيمة لن تتم إلا إذا استمرت المنظمة بعملية التحسين المستمرة للممارسات الإدارية في ضوء مواكبة الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي تعمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجة العمل في المنظمة، وذلك من خلال تطبيق نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، والقادرة على المساهمة بتلبية متطلبات العمل بعقول منفتحة لتحل المعارف الجديدة مكان الجمود والروتين القائم بالمنظمة.

**التحديات التي تواجة تطبيق إدارة المعرفة**

يحدد القطارنة (2011) عدد من التحديات التي تبرز عند تطبيق إدارة المعرفة وهي :

- يعمل القائمون على نظام إدارة المعرفة بعيداً عن الإدارة العليا للمنظمة مما يؤدي لبناء قدرات وتطوير امكانات تتفق مع معتقدات الفريق وقناعاتهم وأنشطتهم، والتي لا تتفق مع ممارسات وأنشطة المنظمة .
- ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية والتي لاتتفق مع قدرات وامكانات النظام ، مما يعكس صورة الفشل والاحباط المتكررة وعمليات التصفية وحذف بعض المنتجات.
- عدم توعية العاملين في المنظمة، بحيث يكتسبوا فهماً كاملاً قبل تطبيق إدارة المعرفة حتى لا ينعكس سلبياً على النتائج الجوهرية للمنظمة .

- عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية لإنجاح جهود إدارة المعرفة.

**نماذج إدارة المعرفة**

تؤدي النماذج أدواراً عديدة ومختلفة في إدارة المعرفة، فالنماذج توضح المعارف وقواعدها وتساعد بتوصيل المعارف بأشكال متعددة عن طريق القصص والمخططات والجداول كنماذج كمية وشفوية وصورية.

أوضح كنيزيفِّش (Kenezevevich) الوارد عند عبد مهدي (2004) إلى أن بناء الأنموذج يبدأ بجمع المفاهيم والحقائق التي تعد مهمة في تفسير الموقف أو فهمه فهماً أفضل، فالأنموذج عملية تمثيل للواقع أو ترجمة مبسطة لعالم الواقع أو جزء منه، يتضمن فقط تلك المتغيرات أو المفاهيم المهمة التي تحقق فهماً أفضل وسيطرة أكبر وتنبؤ أدق، وهو تقريب رمزي للشيء الواقعي موضوع البحث، فهو أقرب لرسوم مصغرة أو لموقف واقعي دقيق .

**الخطوات التمهيدية في بناء الأنموذج :**

حدد كام وإيفانز (Camm & Evans ,1996) الخطوات التمهيدية لبناء الأنموذج وهي :

- فهم النظام وبيئته : إذ يلزم لبناء أنموذج تطويري ضروري فهم بيئة النظام المراد البناء بها، وكيفية عمله وعملياته المترابطة، وإدراك العلاقات المترابطة داخل النظام مع تحديد مصادر المعلومات والعقبات والمحددات .
- تحديد الأهداف : إن الهدف من البناء معرفة الشكل الحقيقي للمشكلة بحيث يكون لكل أنموذج هدف مرتبط بطبيعة المشكلة الموجودة .
- فهم افتراضات المشكلة : إذ أن فهم الافتراضات عملية مهمة لأن النتائج التي يمكن الحصول عليها تعتمد على درجة صحة الافتراضات وحدود التوقعات ضمن معطيات الواقع والامكانات البشرية والمادية .
- معرفة البيانات وفحصها : فعندما تتوافر البيانات والمعلومات عن المشكلة، فإنه من السهل عمل توقعات ممكنة وبناء أنموذج سهل بسيط الفهم، الأمر الذي يوضح أهمية فحص البيانات جيداً لأنها تعكس الواقع .
- اكتشاف أبدال الحل : إذ يمكن من خلال الأنموذج اكتشاف طرق الحل للمشكلة القائمة باستخدام الإمكانات التقنية المتاحة.
- تقييم نوعية الحل : ويشمل كفاءة الأنموذج بوضوحه وببساطته وبنتائجه التقريبية للواقع ، فلابد للمشكلة أن تكون بسيطة الخطوات و واضحة وقليلة .

## نماذج مختارة لإدارة المعرفة

تعتبر النماذج من العمليات التي يتم بها تذويب المعرفة وتجميعها وتصنيفها وترميزها بشكل متسلسل ومتقن بحيث تكون قادرة على توصيل فكرة أو شرح وتفسير لفكرة ما يهتم بها الفلاسفة، الأمر الذي أسهم بتوليد نماذج متنوعة لإدارة المعرفة في المنظمات ، ومن هذه النماذج ما يلي :

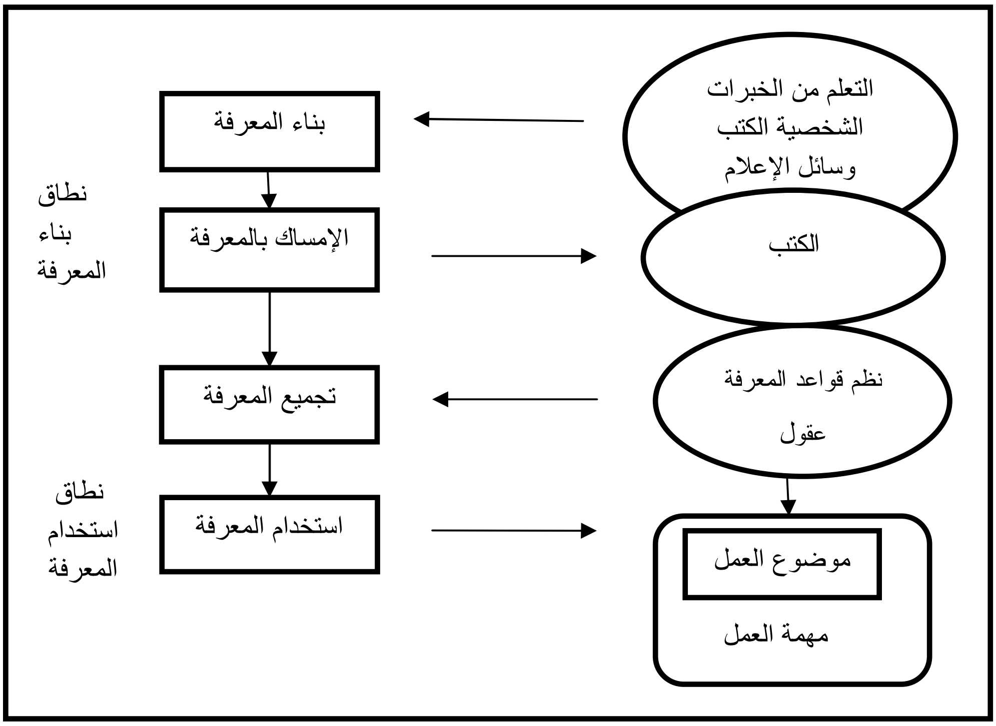
### انموذج ويج Wiig

يقدم ويج ( Wiig,1994 ) أنموذج لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف هي :

1. بناء المعرفة .
2. الاحتفاظ بالمعرفة .
3. تجميع المعرفة.
4. استخدام المعرفة.

ويتم في هذا الانموذج تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عمليات تسهل بناء المعرفة واستخدامها، ويتركز الاهتمام على الإحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحوسبة.

ويلاحظ في هذا الانموذج أنه يتم توحيد ودمج الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف المجالات وبناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد ، ويركز على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.والشكل (2) يوضح هذا الأنموذج




شكل (2) : أنموذج إدارة المعرفة عندWiig

Wiig , Karl M. ( 1993 ) Knowledge Management Foundations : Thinking About Thinking / How People and Organizations Create , Represent and Use Knowledge , U.S.A. , Schema p51.

### أنموذج إدارة المعرفة عند ماركوردت (Marquardt )

يعد أنموذج ماركوردت مدخلاً لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات الآتية:

1 - الاكتساب.

2 - التوليد.

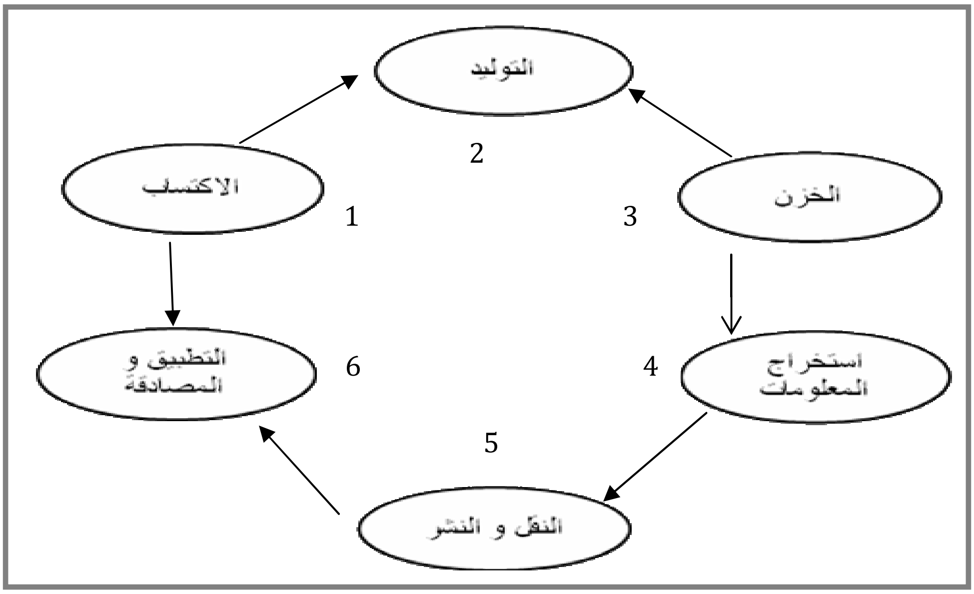
3 - الخزن.

4- استخراج المعلومات وتحليلها.

5 - النقل والنشر.

6 - التطبيق والمصادقة.

ويوضح الشكل (3) ذلك




الشكل (3) : أنموذج إدارة المعرفة عند ماركوردت

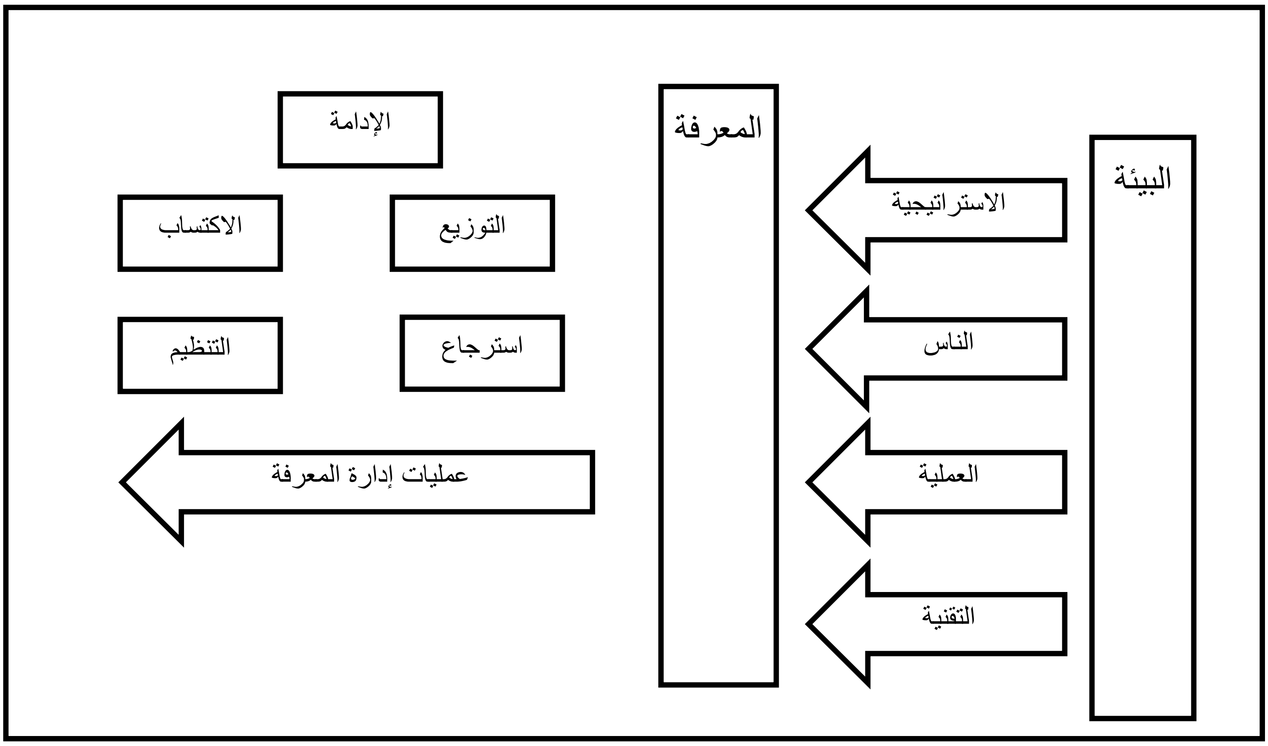
Marquardt , Michael J. ( 2002 ) Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning , U.S.A. , Davis – Black publishing Company ,p27.

وينطلق هذا الأنموذج في إدارة المعرفة من أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية، حال نمو هذه العمليات الست بتفاعل ، وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعرفة يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها فترات زمنية مختلفة، لذا يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات المراجعة ، التنقيح ، التقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست (Marquardt,2002 ) .

**انموذج ديفي (Duffy)**

ينطلق هذا الانموذج من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية من خلال تحول الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج السلع والخدمات، والتي تسهم بزيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة مع دعم الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري لكونه الجانب الجوهري لكل العمليات التي يتكون منها الأنموذج :

1. الحصول على اكتساب المعرفة تشمل ( الأسر والشراء والتوليد ).
2. عملية التنظيم تشمل ( التصنيف والتبويب والرسم).
3. عملية الاسترجاع تشمل ( البحث والوصول ).
4. عملية التوزيع تشمل ( المشاركة والنقل ).
5. عملية الإدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية). والشكل (4) يوضح ذلك (الزيادات،2008)




شكل (4) : عمليات إدارة المعرفة في أنموذج ديفي

المصدر : الزيادات، 2008،135.

**أنموذج موئل لإدارة المعرفة**

يقوم هذا الانموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية أو نهاية ، ويشكل سلسلة دائرية متكونة من أربعة مكونات متفاعلة كل منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها متبادلة .

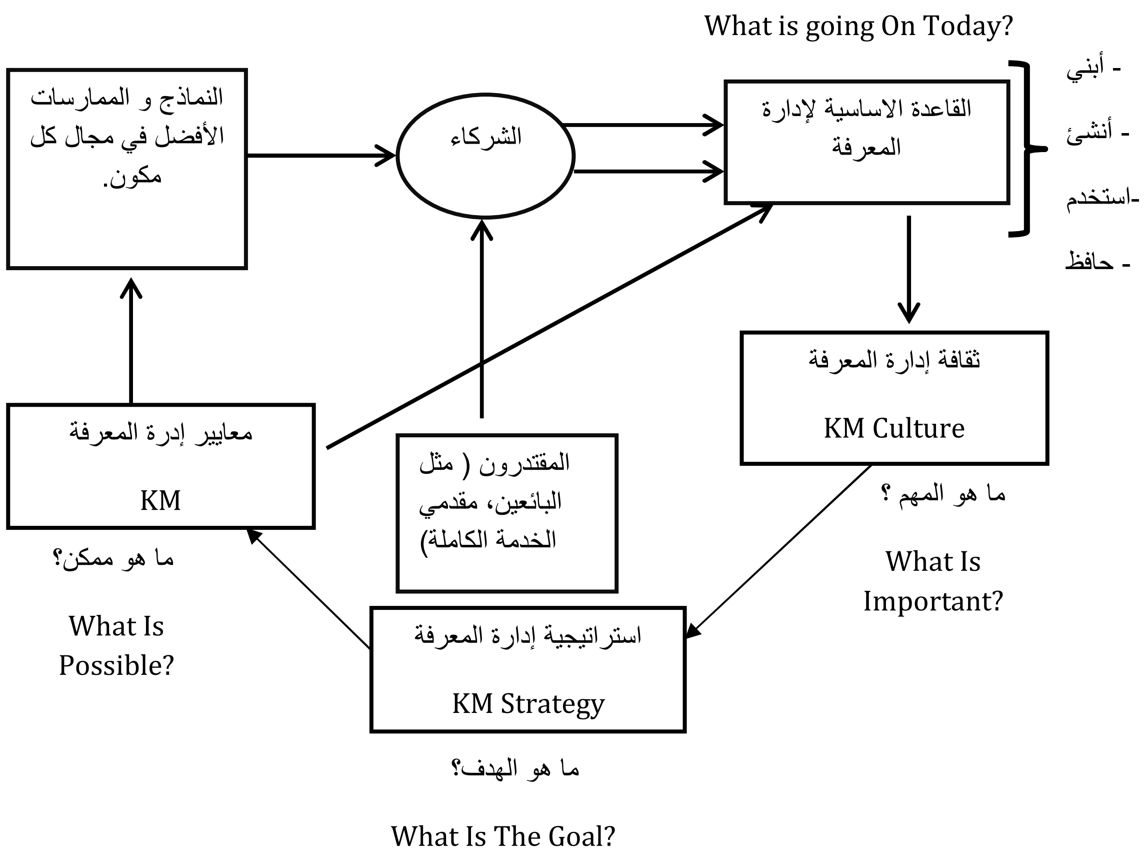
وفيما يلي توضيح لمكونات انموذج موئل لإدارة المعرفة :

أولاً : القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم الآن) : وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات المعرفة في الشركة .

ثانياً : ثقافة إدارة المعرفة (ماهو المهم؟) : وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة وهي أتي بالاستراتيجية وتحدد التكنولوجيا والممارسات المناسبة.

ثالثاً : أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الرئيسي؟) تتمثل الأهداف في تحسين قدرات الشركة واستغلالها لمواردها في المنتجات والخدمات والعمليات والكفاءات.

رابعاً : معايير إدارة المعرفة (ماهو ممكن تحقيقه؟) وتشير للممارسات الأفضل التي تستخدم بالشركة مع العلاقة بالموردين ، والموزعين ، والزبائن ، والتكنولوجيا مقارنة مع المنافسين. كما هو بالشكل (5) (عليان، 2008).




شكل (5) : أنموذج موئل لإدارة المعرفة

Denmis E.Winosky:KM(2001)Approaches and Methodologies in Roman C.Barquien et al(Ed):Building Knowledege Management Environment For Electronic Government, Management Concepts,Virginia, p61.

**انموذج بفيفر وسوتن (Pfeffer & Sutton)**

يعكس هذا الانموذج ثماني خطوات لازمة لتحويل المعرفة المتولدة لدى المنظمة إلى تطبيق:

1. معرفة السبب قبل الأسلوب : على المنظمة أن تحدد فلسفتها ، وأن تعرف سبب اتباعها وفهمها قبل أن تتعلم كيفية استخدام الأساليب والتطبيقات.
2. المعرفة تدرك في العمل وتتراكم من خلال تعليم الآخرين كيفية القيام به، إذ إن تكرار العمل والتجربة والإحتكاك مع العاملين ومشاهدة الأمور من قرب تعد من أهم وسائل توليد وتبادل المعرفة.
3. أهمية التنفيذ مقارنة بما هو مخطط: التطبيق أهم من الخطط النظرية ، لأن من خلاله تتعرف المنظمة إلى فرص النجاح لأفكارها الجديدة ويتيح المجال لإجراء المراجعة الدورية على هذه الأفكار.
4. تقبل الخطأ : أي تهيئة المنظمة وإدارتها لتقبل فكرة الفشل بدون تعنيف لصاحب الفكرة الفاشلة وبما يحفز الأفراد للمبادرة بطرح الأفكار الجديدة بدون تردد خشية الفشل.
5. إبعاد الخوف : لأنه يؤدي إلى عدم إظهار المعرفة، كما ويؤدي بصناع المعرفة إلى الاحتفاظ بأفكارهم والتوجس من المبادرة بالمعرفة الجديدة ، ولابد من إشاعة روح التسامح بين أفراد المنظمة، لأن ذلك يدفعهم إلى المبادرة بأفكار جديدة والدخول في تطبيقات جديدة بدل الجمود.
6. إشاعة روح التعاون والمشاركة بدلاً من المنافسة بين الأفراد ويكون تحويل المعرفة المتولدة لدى المنظمة إلى ممارسات أيسر لدى المنظمة التي تلغي المنافسات الداخلية بين الأفراد.
7. قياس الجوانب المهمة التي تحقق المساعدة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس : إن تحديد المقياس الملائم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج إدارة المعرفة ككفيل لضمان النجاح للمنظمة.
8. تحديد عمل القادة وكيف يؤدون عملهم وكيف يخصصون الموارد ويعالجون المشكلات : إن النظام والممارسات الإدارية اليومية التي تشيع الثقافة المعرفية وأساليب نقلها والمشاركة مهمة في جلب الأفراد ذوي المعارف العالية وعلى القادة وضع نظماً لتطبيق إدارة المعرفة بتحويل المعرفة إلى عمل تطبيقي ملموس بالواقع(الزيادات، 2008).

**انموذج ديفيد سكايرم (Deved skyrme)**

يقوم هذا الانموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات استراتيجية ، تتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة في الشركة ، وذلك بتقاسم الممارسات وتطوير قواعد

البيانات وحل المشكلات والدروس المتعلمة ، ويعبر عن هذه القوة ( أن نعرف مانحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل المشكلة.

أما القوة المحركة الثانية هي ابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى المنتجات والخدمات وعمليات جديدة تركز على التشجيع والتعزيز والإثراء والإبتكار .

أما عوامل النجاح السبعة في هذا الانموذج لإدارة المعرفة فهي :

- معرفة الزبون : أي تطوير المعرفة العميقة لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات .
- المعرفة في المنتجات والخدمات : أي تجسيد المعرفة بالمنتجات والخدمات كثيفة المعرفة.
- المعرفة في الأفراد : تطوير الامكانات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية.
- المعرفة في العمليات : تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى كفاءة عالية من الخبرة.
- الذاكرة التنظيمية : هي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات ومعايير للخبرة.
- المعرفة في العلاقات : تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج الشركة إلى الموردبين، الزبائن، والعاملين.
- الأصول المعرفية : وتتمثل بقياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله (نجم،2008)

### انموذج جاسون وجيبتا (Jason & Gupta)

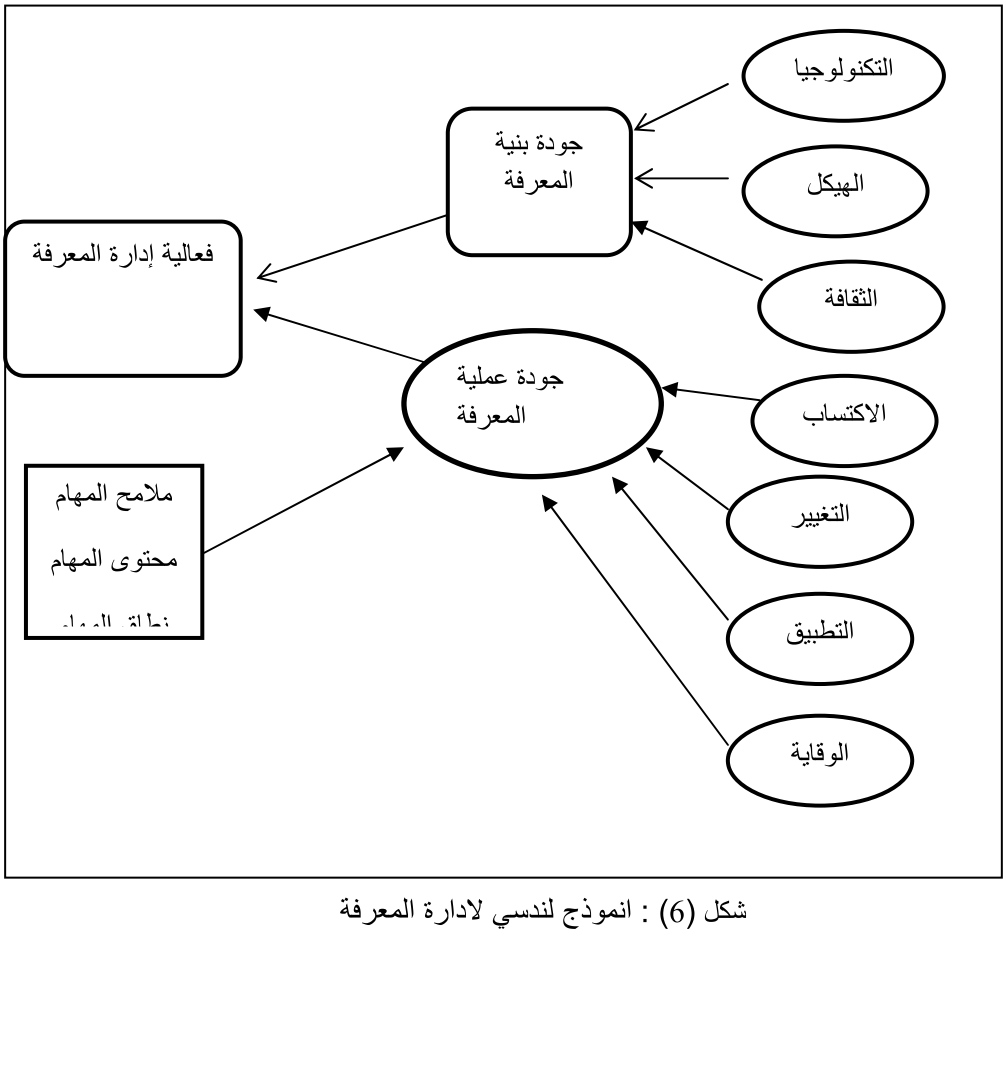
قدم كل من جيتا وجاسو (Jason وGupta) أنموذجا آخر لإدارة المعرفة انطلاقاً من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تحقق هدف التميز، ويتكون هذا الانموذج من خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة هي :

1. الحصاد: ويعني ذلك وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج ، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.
2. التنقية : أي المعرفة ذات الفائدة بمنظمة ثم تنقيتها، وبناء عليه يجب على المنظمة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لتتطابق مع رؤية المنظمة.

3. الترتيب : بعد فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية تكون المنظمة وصلت لمرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها وعملية الترتيب تساعد على توليد ميزة تنافسية.
4. النشر: تعتبر عملية تسهل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمية للعاملين الأساسيين اللذان يؤثران في عملية نشر المعرفة .
5. التطبيق : إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة لأنه سيؤدي لتحقيق الميزة التنافسية (الزيادات، 2008).

**انموذج لندسي (Lindssey)**

يرتبط هذا الانموذج بنظرية الكفاءة التنظيمية ونظرية الاحتمالات ويحدد فعالية إدارة المعرفة في ضوء عنصرين هما : جودة البنية الأساسية للمعرفة وجودة عملية المعرفة إذ تمثل الأولى الجانب الاجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدمينها وتعتمد على التكنولوجيا والهيكل والثقافة ، وتشير الثانية إلى تكامل عمليات المعرفة داخل المنظمة من خلال الاكتساب والتغيير والتطبيق والوقاية ، والمهام هي الأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية وتظهر نوع المعرفة التي استخدمت، ويوضح الشكل (6) دورة هذا الأنموذج (عليان،2012).




شكل (6) : انموذج لندسي لادارة المعرفة

**أنموذج نجم وزملاؤه لإدارة المعرفة**

يشتمل هذا الانموذج على مجموعة مراحل تتمثل بعملية الانتقال من مرحلة لتنتهي في مرحله تعظيم وتحقيق رافعة واستدامة المعرفة وهذا المراحل هي :

أولاً : مرحلة الاهتمام بالمعرفة : ويتم فيها تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال المنظمة ، والنظر في المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة التي تحتاجها المنظمة ، ولأن كل منظمة تمتلك معرفة تدير بها أعمالها أكانت محددة أو واسعة فهو يقترن برصيد المعرفة .

ثانياً : وعي المعرفة : إن الاهتمام بالمعرفة يكشف عن أهمية المعرفة ودورها في أعمال المنظمة.

ثالثاً : تحديد أصول المعرفة : هنا يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما لدى المنظمة من معرفة واعتبارها أصول معرفية لا تقل أهمية عن الأصول المادية.

رابعاً : تحقيق ميزة المعرفة : تظهر هنا بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة من عمليات، منتجات، نظم، ذاكرة تنظيمية، وأنماط تساعد على تقاسم المعرفة وتعميمها من أجل استخدامها في أعمال المنظمة والتي تطور علاقة المنظمة بالزبائن وتحقق الميزة التنافسية.

خامساً : تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة إن إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتستخدم أصول المعرفة في عمليات كثيرة تحقق الاستفادة للمنظمة، وتحد من الروتينات التنظيمية التي تعيق الأفراد على المبادرات الجديدة التي تحقق الاستدامة والابتكار للمعرفة.

إن آليات عمل الانموذج تتمثل في جانبيين أساسيين:

الآلية الأولى : انتقال من التحديدات (الرصيد، الأنواع ، المجالات ) إلى عمليات معرفية أي الاستخدام الفعلي للمعرفة ومايمكن للمنظمة من تحقيقه بمعرفتها المتاحة.

الآلية الثانية : الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية سواء بالتعامل مع المعرفة كميزة تنافسية ثم تعظيم الميزة.

يعد هذا الانموذج من النماذج المهمة والفعالة ،إذ أنه يتميز بالآتي :

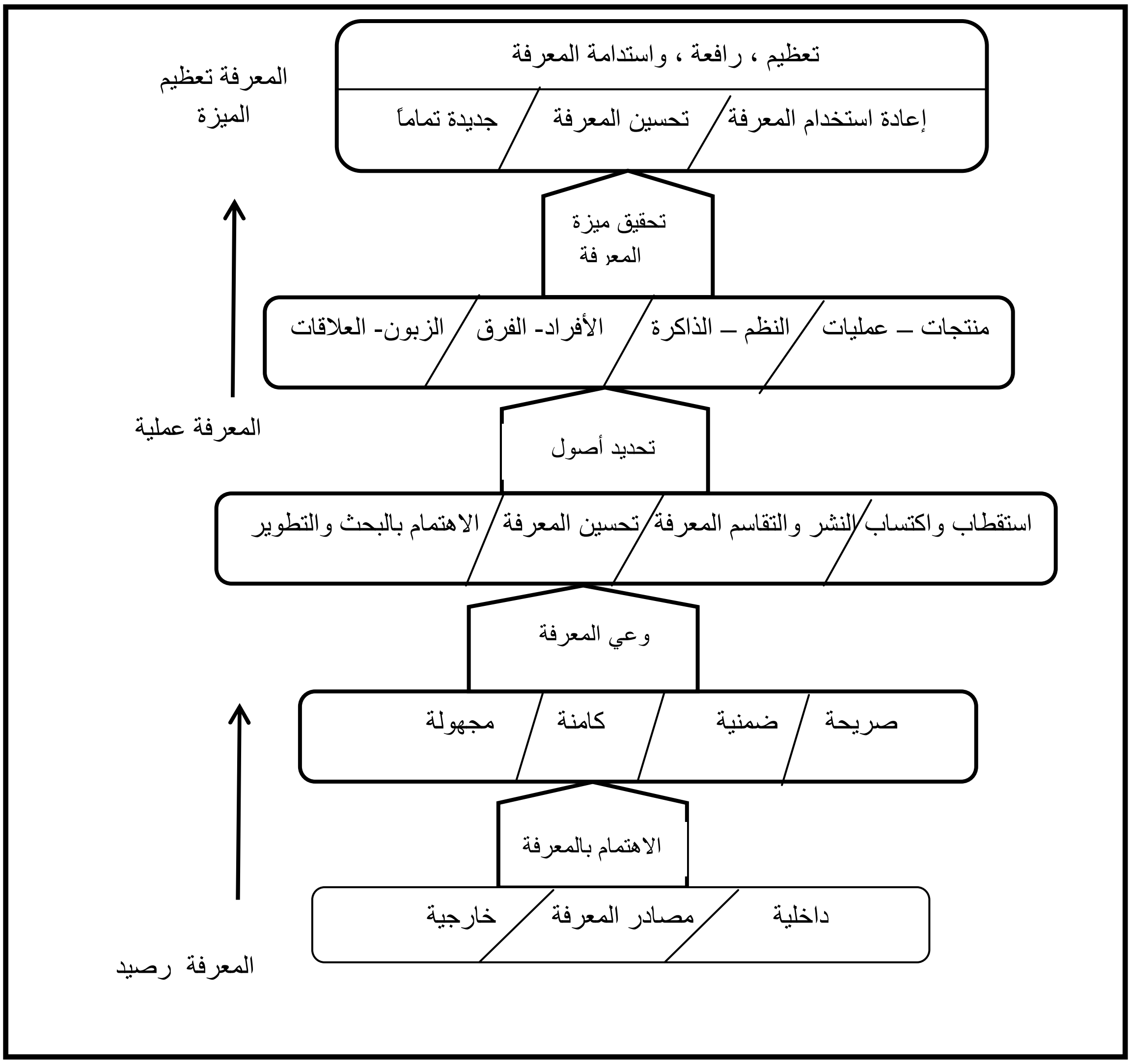
أولاً : أنه شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية ) ولأنواع المعرفة (الصريحة والكامنة ) ولعمليات المعرفة (الاستقطاب ، الاكتساب ، التقاسم ، النشر ، توليد المعرفة الجديدة) ولمجالات

المعرفة ( زبون ، علاقات ، نظم وذاكرة تنظيمية ، منتجات ، خدمات ، عمليات ، أفراد وجماعات مشتركة).

ثانياً: أنه منطقي وهذا يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهما المتبادلة وهما : التعلم وإنشاء المعرفة الجديدة فالتعلم هو عملية جعل المنظمة تعمل بما تعرفه في كل أنحائها وأقسامها، وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة للمنظمة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.

ثالثاً : أنه تحفيزي إذ أن النموذج ذو طابع متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة : القيمة الساكنة ) إلى التدفق المعرفي ( المعرفة التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في المنظمة) وصولاً إلى المعرفة كميزة (أي تحويل الرصيد في عمليات المعرفة لميزة التنافسية ) يوضح هذا البعد التحفيزي في بعديين واضحيين :

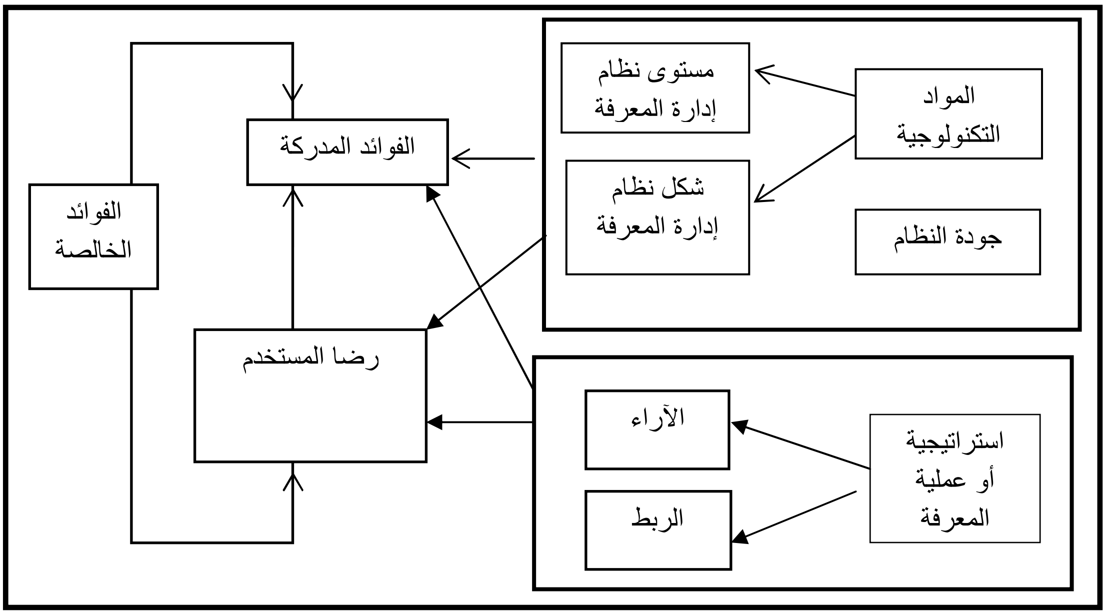
1. الانتقال من التعلم – المستوى الأدنى في النموذج إلى الابتكار في المستوى الأعلى.
2. اتجاه القيمة : من الرصيد إلى التدفق إلى رافعة الشركة وتعظيم الميزة . (نجم ،2008) والشكل (7) يوضح ذلك.



**أنموذج جنيكس وأولفمان( Jennex & Olfman)**

يستند هذا الانموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد الانموذج مايلي (عليان، 2008) :

1. جودة النظام : كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة، وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
2. جودة المعرفة : أي ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
3. رضا المستخدم : توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عالٍ من الرضا لمستخدمه.
4. العوائد الممكنة : قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم والمنظمة ككل.
5. الأثر الجمعي : يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وهذا ينعكس على أداء المنظمة. والشكل(8) يوضح ذلك




عليان، 2012، 247 .

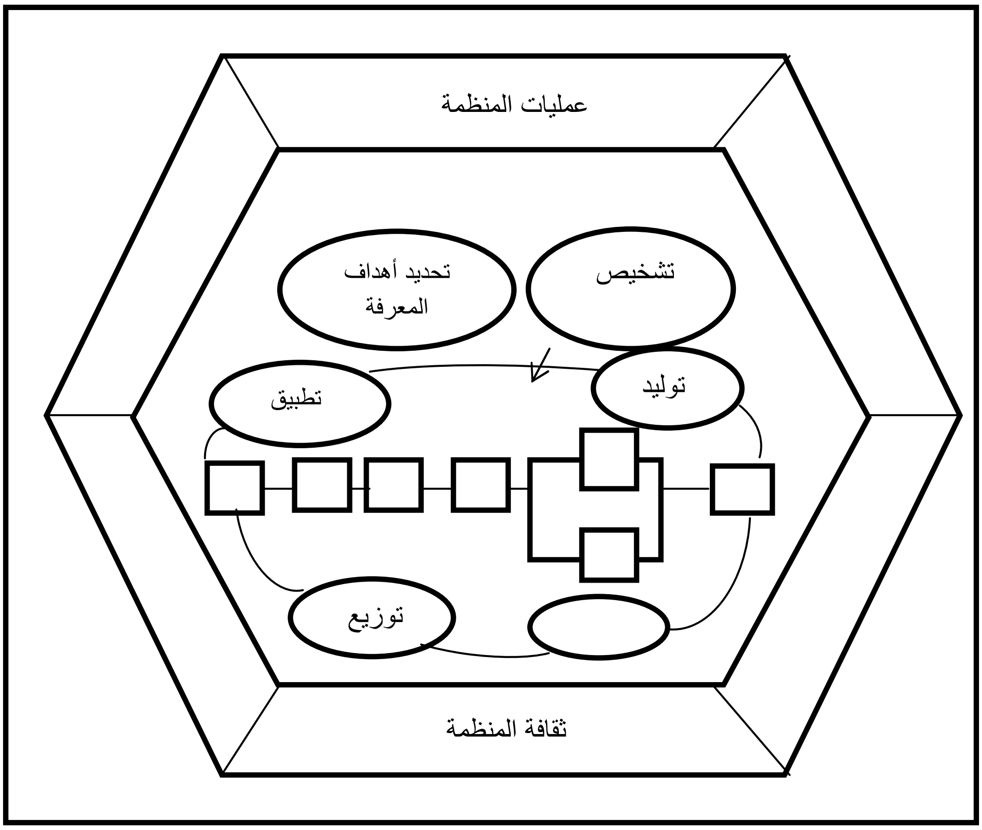
**شكل (8) انموذج جنيكس وأولفمان لإدارة**

**انموذج فراتهرفر (Frauntofer)**

يركز هذا الانموذج على ممارسة عمليات الأعمال، وإن إدارة المعرفة تصف الطرائق والأدوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية والتي حددت بست عمليات هي (الزيادات، 2008) :

1. تحديد أهداف المعرفة .
2.
3. تشخيص المعرفة.
4. توليد المعرفة.
5. خزن المعرفة .
6. توزيع المعرفة .
7. تطبيق المعرفة.

وتتفاعل هذه المراحل مع تصميم عدد من الحقول المتضمنة : كعمليات المنظمة المتفاعلة وتقنية المعلومات والقيادة وثقافة التعاون وإدارة الموارد البشرية والسيطرة ، ويركز الانموذج على تألف العمليات الجوهرية مع إدارة المنظمة الساعية لتوليد القيمة . والشكل(9) يوضح ذلك




الزيادات، 2008،135.

الشكل (9) : العمليات الجوهرية وتصميم الحقول لإدارة المعرفة و عمليات الأعمال.

**خلاصة هذه النماذج أن إدارة المعرفة :**

- تتمثل في المحاولة لتوسع المعرفة في المنظمة لتشمل المنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة والطرق والقواعد التنظيمية وصولاً إلى الأفراد حيث المعرفة متجسدة في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية .
- تعتبر الاستخدام الأفضل للممارسات ولتعزيز الابتكار.
- توضح التعلم بفاعلية وكفاءة .
- تتم نتيجة لنشاطات الفرد ووظائفه فبذلك يسهل بناء المعرفة واستخدامها.
- رؤية استراتيجية تسعى لتحقيق هدف التميز.
- تعتبر الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة التي توظف لخدمة الزبون وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها.
- تعتبر هدف ابتكار المعرفة التنظيمية وكيف تتطابق المعرفة مع استراتيجية الأعمال الشاملة بالمنظمة .
- تركز على تصنيف المعرفة المرمزة والمعرفة العامة .
- تسعى لتحويل المعرفة المتوالدة لتطبيق بالمنظمة.
- تتم من خلال تحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وتنتج السلع والخدمات وتزيد من ثروة المنظمة.
- تتم من خلال سلسلة القيم المعرفية لتقييم كل عملية معرفية.
- تعتبر من عمليات التغير التنظيمي وتنبع المعرفة من فهم التنظيم.
- تعتمد على التعلم بفاعلية داخل المنظمات من خلال تفاعل العمليات .
- تحقق الفهم الفعال والاستخدام الامثل.

وعلى الرغم من اختلاف أساليب النماذج في إدارة المعرفة، إلا انها أجمعت على معالجة موضوع إدارة المعرفة برؤية موحده ، وتظهرها على أنها عملية تتكون من مراحل متعددة تتكامل مع عمليات الأعمال في المنظمة وتتطلب التغيير في هياكلها وأنظمتها الداخلية ، وبما يشيع ثقافة المشاركة بالمعرفة والتعلم .

## الاتجاهات الإدارية الحديثة

إن التغيرات الإدارية الحديثة المتسارعة تفرض على المنظمة سرعة تطورها وتكيفها مع الواقع الحالي الذي يشهد تحولات متنوعة في شتى المجالات، وتدفق المتزايد للمعارف الأمر الذي يحتم على المنظمة الاستخدام الأفضل للأساليب الإدارية لتتكيف مع البيئة المتغيرة والمتطورة، التي تميل لإستقطاب القادة القادرين على إدارة المعارف والتكيف مع المتغيرات ومساهمة بانجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بشتى الوسائل وأساليب الحديثة التي تسهم بتحقيق ميزة تنافسية بأقل وقت وجهد وتكلفة وتعود بالفائدة على العامة والخاصة .

ومن الاتجاهات الإدارية الحديثة التي يمكن توظيفها في إدارة المعرفة ما يلي :

### إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية والفكرية والفلسفية التي استحوذت اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين التربويين في القرن العشرين نتيجة للتغيرات التكنولوجية والعلمية والاقتصادية والاجتماعية التي حدثت، مما زاد الضغط على المؤسسات التعليمية بجميع مراحلها، الأمر الذي أصبحت به المؤسسات تثبت نجاحها بالرغم من كثرة مسؤولياتها ولتحسين الجودة الشاملة بمؤسساتها التعليمية التربوية.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها : " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها تحقق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقق أهداف المنظمة بكافة الطرق وبأقل كلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين من أجل الاستمرارية والتطوير" (جودة، 22،2009).

وعرفها حمود (76،2009) بأنها: " الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العلمية التي تسعى لوضع كل الموارد البشرية والمواد الخام ،لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة ".

ويوضح زيدان (2010) أسس إدارة الجودة الشاملة المتمثلة بالكفاءة والفعالية ، فالكفاءة تهتم بالاستخدام الأمثل للإمكانات التعليمية من أجل الحصول على نتاجات ومخرجات تعليمية بأدنى تكلفة وجهد وتحقيق المواصفات المطلوبة وتحقيق الأهداف مع التحسين المستمر الذي يعد من أسس الجودة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء إنسان عصري من خلال الخدمات التعليمية المتميزة ، وأنشطة بناء شخصية متوازنة وطنية وفنية وإنسانية .

و تتوزع مؤشرات الجودة بالتعليم على ثلاثة أنظمة هي :

1. النظام الإداري ويمثل عدة مكونات من بناء تنظيمي وسياسات ومستويات السلطة وعملياتها الإدارية.
2. النظام التقني ويتضمن الأدوات والممارسات والأساليب الكمية والكيفية في تطبيق خطوات العمل.
3. النظام الاجتماعي ويشمل ثقافة المنظمة من قيم ومعايير (جويلي،2001).

وعند تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فإن ذلك يحقق عدة فوائد منها:

- التعرف إلى متطلبات المجتمع وحاجات الأفراد .
- الاهتمام بإنجاز الأعمال في أقل وقت وأقل جهد وتكلفة .
- اشباع حاجات العاملين وزيادة احساسهم بالرضا بشتى المستويات الإدارية والفنية والتنظيمية بالمؤسسات التعليمية.
- توفير المعلومات ومعارف الواضحة لدى العاملين في بيئة المنظمة وخارج البيئة التعليمية .
- الإسهام في حل المشاكل والصعوبات التي تعيق العملية التربوية والتعليمية.
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسات التعليمية (زيدان،2010).

فإدارة الجودة الشاملة ترتكز على فلسفة وممارسات إدارية وتعتمد في تحريكها على المعلومات والمعارف، الأمر الذي يؤدي إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة المتمثلة في تشخيص المعرفة واستثمارها وخزنها وتوزيعها مع توظيف المعارف حسب القدرات والمواهب لدى العاملين في مختلف أقسام المؤسسة التعليمية لتحقيق أهداف المنظمة ولتحسين أدائها ومخرجاتها.

## الإبـداع :

يعتبر الإبداع من الظواهر المعقدة، التي تتصف بها فئة محددة من الأفراد والتي لا نستطيع تعميمها على الجميع ، فهي تتمثل بالقدرة والموهبة والمعرفة التي يتمتع بها الفرد عن سواه.

ويعرف الإبداع بأنه " تفاعل عدد من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية تؤدي إذا ما وجدت البيئة المناسبة إلى إنتاج أصيل ومفيد وجديد يساهم في تقدم وتطور الحياة الإنسانية في الميادين المتعددة في العلم والتقنية والإدارة والتعليم والأدب والفن" (خيرالله، 2009 ،9).

وتعرف الحريري(2011 ،244) الإبداع بأنه : " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية لتقود إلى نتائج أصيلة وجديدة سواء لخبرات الفرد أو لخبرات المؤسسة أو لخبرات المجتمع أو العالم لتصل لمستوى الاختراعات الإبداعية في ميادين الحياة" .

ويذكر حريم ( 2003 ) الاجراءات التي تسهم بتعزيز وتنمية الإبداع وهي :

1 . إيجاد هيكل تنظيمي منفتح وليس مركزي، يجعل التنظيم منفتحاً على التنظيمات الأخرى بعيداً عن المركزية التي تحد من تطوير علاقاته مع التنظيمات الأخرى.

2 . تجنب البيروقراطية في تخصيص الموارد، بعيداً عن التعقيدات الإدارية التي تعطل العمل وتقتل روح الإبداع.

3 . التحرر من الرقابة، التي تحقق المشاركة في إتخاذ القرار بعيداً عن الأوامر والرقابة وتؤكد على الثقة المتبادلة بين القوى الموجودة في التنظيم.

4 . إدارة الصراع وتفويض الصلاحيات، والتأكيد على إعطاء الصلاحيات لأعضاء التنظيم، مما يرفع من سوية العمل ويعزز الثقة لدى منتسبي التنظيم.

5 . تشجيع ودعم الثقافة التنظيمية التي تعزز التجارب الإبداعية، والتأكيد على ضرورة ،تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات.

6. الاهتمام بالاتصالات الفاعلة في جميع المستويات الإدارية أفقياً وعمودياً بين المرؤسين في التنظيم ورأس الهرم.

و تتكون عناصر الإبـداع من النقاط الآتية :

1. المناخ : وهو الذي يقع فيه الإبداع إذ يعتبر الإبداع ظاهرة اجتماعية وذات محتوى حضاري وثقافي وأن الفرد يصبح جديراً بوصف" المبدع "إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية وبهذا المعنى يمكن النظر إلى الإبداع بشكل من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيراً شخصياً واضحاً على الآخرين.

2. الشخص المبدع : إذ يمكن التعرف إلى الشخص المبدع عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية.

3. العملية الإبداعية : وتعني أن الإبداع عملية تحسس للمشكلات والوعي بها، وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة ، والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة التوصيل إلى النتائج.

4 . الناتج الإبداعي : ويعني هذا أن العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية إلى نواتج ملموسة مبدعة وبصورة لا لبس فيها سواء على شكل قصيدة أم لوحة فنية أم اكتشاف أم نظرية (جروان، 2004) .

إن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع تعتبر علاقة سببية و ترابطية، باعتبار المصدر الأساسي للميزة التنافسية وللقوة التي تمتلكها المنظمة هي المعرفة الناجحة الفعالة التي تعمل على توليد الإبداع ،لإدارة المعرفة عمليات إبداعية في المنظمة، وذلك لأنها تهدف إلى الاستفادة من المعرفة المتواجدة في المنظمة سواء أكانت معرفة صريحة أو ضمنية و تقاسمها ونشرها في المنظمة، لاستثارة العقول العاملة التي تنتج المعرفة الجديدة التي تتميز بها كل ذلك ينصب بالإبداع الذي يتوجه لتطوير والتخصص والتميز بالمنظمة سواء أكان الإبداع بإنتاج معرفة أم منتج أم استخدام أنشطة أم أساليب إبداعية جديدة بالمنظمة الأمر الذي يسمو بالمنظمة من جانب ومع ارتباط الإبداع بإدارة المعرفة يجعل المنظمة تسمو بجميع فروعها وأقسامها والعاملين بها وبشكل مستمر ومتواصل دون انقطاع مما يحافظ على ديمومة وتجديد بالمنظمة .
ويشير دراك (Druker) المشار إليه في حسن (2008) أن طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع تصنف على أساس أنها علاقة اعتمادية حيث تعتمد الإبداعات عبر التاريخ على المعرفة الجديدة المتطورة، فعندما تستخدم المعرفة كوسيلة لتعزيز الإبداع بالمنظمة، الأمر الذي يدفع العاملين إلى الإبداع بشتى المجالات في المنظمة، فعندما يتم الاهتمام بالمعرفة وإدراتها سيؤدي ذلك إلى تعدد في المهارات والثقافات التي تسعى للتميز من خلال التعلم والإبداع التي تسهم بتوظيف العاملين ذوي المهارات والمعارف والذين يمتلكون روح الإبداع الذي سيكون ظاهراً في عملهم ويسمح لهم تبادل الأفكار والأراء لتفكير من أجل الإبداع لتحقيق أهداف المنظمة .

**المنظمة المتـعلمة**

تعتبر المنظمة المتعلمة منظمة اجتماعية تهتم بروح فريق العمل داخل أقسامها وبالتعاون لتحقيق الأهداف المرغوب بها، فالمورد البشري هو أساسي هذه المنظمة باعتباره مصدر المعرفة

والابتكار والتعلم والمشاركة وهو صناع القرار وواضع الاستراتيجيات ومدير المنظمة، ويشير حيدر(2004) إلى أن فكرة المنظمة المتعلمة، ترتكز على العمل الجماعي، إذ يشارك الجميع في فهم المهمة المنوطة بهم، ويستفاد من معارف، ومهارات، وإمكانيات، وخبرات كل فرد في الفريق للقيام بالمهمة، فالمهمة التي يسعون إلى انجازها ليست ثابتة بل متطورة بفعل التقدم العلمي، والمعرفي، والتقني، لذلك لزم العمل الجماعي، وظهرت الحاجة إلى الاستفادة من جميع العقول في كل مؤسسة، سواء كانت إنتاجية، أم خدمية حكومية ، أم خاصة.

والمنظمة المتعلمة التي أشار إليها ماركردت (Marquadt,2002 ) تعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية أمام عملية التعلم، وتسعى إلى بناء هيكل يسهل العملية التعلمية ولتعلم الجماعي بشكل فعال، كما وتعمل على تحسين مقدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، لتمكّن الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة. ويرى الملكاوي (2007) أن الأفراد العاملون في المنظمات المتعلمة يتعلمون بتخطيط دقيق أموراً جديدة، ويطبقون ما تعلمونه في أعمالهم داخل المنظمة، الأمر الذي يقود إلى السرعة والدقة في العمل المنجز، مما يودي إلى جودة الخدمة المقدمة، فهذه المنظمات تفتح لنفسها آفاقاً وفرصاً جديدة، إذ تتعلم من تجاربها الناجحة والفاشلة، وتتعلم من تعاملها مع جميع المتعاملين معها وبيئتها الخارجية، وبذلك تصبح أكثر مقدرة على اختيار موظفيها وتدريبهم وإطلاق طاقاتهم وتمكن موظفيها من التأثير في المنظمة ومستقبلها الإيجابي .

ويعرف سينج (Senge,1990) المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي يعمل الأفراد فيها باستمرار على زيادة مدركاتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، باتخاذ أنماط من التفكير والطموح الجماعي، ويتعلم الجميع فيها باستمرار كيف يتعلمون معاً.

وتشترك المنظمة المتعلمة مع عمليات إدارة المعرفة، فهي تقوم باستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المعرفة وتعمل على نقل المعرفة داخل المنظمة وتوزيعها على العاملين، ثم يتم تحويلها إلى ممارسات فعالة في المنظمة وتحقيق التوافق الاجتماعي ورؤية مشتركة للعاملين وهي تحقيق أهداف المنظمة، فالمنظمة المتعلمة تسعى للتميز من خلال تحقيق التكيف مع المستجدات الخارجية والامكانات المتواجدة، كما وتتمتع المنظمة المتعلمة ببيئة خصبة تسهم بتحرك بجميع الاتجاهات بالمنظمة، ولا تقصر على اتجاه واحد، بل تفتح الأفق بين الإدارة والعاملين في تبادل واكتساب المعرفة ونشرها وفي حل الصعوبات التي تعترض المنظمة أي تسمح بأخذ المشورة والحلول من المستويات الاخرى العاملة بالمنظمة، ويسهم العاملين في وضع الاستراتيجية التي تسير عليها المنظمة ليكون كل فرد بالمنظمة مسؤولاً بها عن ما يقوم به .

كما ويشير عطاري وعيسان (2003) أن المنظمة المتعلمة تعتبر نقلة نوعية أساسية في الطريقة التي تدار بها المنظمات فهي تهتم بالتعليم والتدريب والتنمية النظام لزيادة الذكاء بالمنظمة والتي من خلالها نشير إلى خصائص المنظمة المتعلمة وهي متمثلة: برؤية مشترك لها المقدرة على التعلم على المستوى الأفراد والجماعات والمنظمة ، والممارسات السليمة والعمل ضمن فرق العمل مع توفير المناخ التنظيمي، وتوفير فرص التعلم المستمر وتوجه للاستقصاء والحوار وتشجيع التعاون وبناء نظام شبكي بين العاملين لتنويع المهارات، وتقسيم العمل غير رسمي ،مع بناء علاقات تتسم بالثقة العالية .

**نشاطات المنظمة المتعلمة**

يرى جرافين (Gavinr,1998) أن المنظمة المتعلمة تكون فعالة ونشيطة من خلال خمس نشاطات وكل نشاط له طريقته العقلية الخاصة به والتي تستطيع المنظمة من خلالها إدارة التعلم بفعالية أكبر، وذلك بتوليد النظم والمعارف والعمليات الداعمة لهذه الخصائص ودمجها مع بعض في الأعمال اليومية وتتمثل هذه النشاطات بما يلي :

1. حل المشكلات نظمياً : ويعتمد النشاط على الفلسفة وأساليب العلمية في حل المشكلة أكثر من الاعتماد على التخمين ، ويهتم بالبيانات أكثر من الاهتمام بالفرضيات كأساس لاتخاذ القرار .
2. التجريب : ويشمل نشاط البحث النظمي عن المعرفة الجديدة وفحصها باستخدام المنهج العلمي كعنصر أساسي ويختلف النشاط عن غيره هذا لأنه يخضع للتحضير من خلال الفرص والتوسع الأفقي، لا من خلال الصعوبات الموجودة .
3. التعلم من التجارب الماضية : على المنظمة مراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها وتقييمها بشكل نظامي متعلم لتتيح للأفراد الوصول إليها والإطلاع عليها.
4. التعلم من الآخرين : إن التعلم ليس نتيجة لعملية التعلم الذاتي، فالتأملات تكون أكثر قوة في بعض الأحيان من خلال النظر بالبيئة الخارجية للفرد ، بهدف الحصول على وجهة نظر جديدة في المنظمة ، ليكون أساس وفير للأفكار .
5. نقل المعرفة : أي نشر المعرفة بسرعة وفاعلية في مختلف أقسام المنظمة، والتعاون في الأفكار بين الأفراد على نطاق واسع، ليكون للعملية أثر إيجابي، مع وجود آليات تساعد في نقل المعرفة كالتقارير والإيميلات والزيارات الميدانية.

**إدارة التغيير**

تعد إدارة التغيير من الإدارات التي تحتاجها المنظمات لمواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة في هذا العصر، ففي مجال التربية والتعليم والتعليم العالي فالتغيير لابد أن يتم من أجل تفعيل العملية التعليمية، مما يتيح الفرصة لتحسين نوعية التعليم والبحث العلمي، ويسهم بإنتاج المعرفة وإعداد الكفاءات اللازمة لتطوير الحياة والمجتمع .

وعرّف العطيات (2006، 95) إدارة التغيير بأنها : " الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية وقانونية ومادية وزمنية) بكفاءة وفاعلية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمؤسسات وبأقصر وقت ممكن وأقل جهد وتكلفة ".

كما عرف سميث (Smith,2002) إدارة التغير بأنها عملية تحويل المنظمة، من خلال تطبيق منهج شمولي متدرج من الواقع الحالي إلى واقع مأمول به لتطوير العمل والسلوك، وذلك باتباع أساليب عملية تعزز التغيير.

ولإدارة التغير عن أنواع هي :

- التغيير المتدرج ويمثل خطوة خطوة وفق فترات زمنية قصيرة أو طويلة ويشارك فيها الأفراد.
- التغيير الجذري المتطرف ويتم دفعة واحدة بصورة مفاجئة ويحدث نتيجة لحدث مفاجئ في بنية المنظمة .
- التغيير الذي يمزج بين التغيير المتدرج والتغيير الجذري، ويحدث نتيجة لرد فعل سلبي تجاه التغيير(بدح ،2003).

وتتصف إدارة التغيير بعدة خصائص منها :

1- الاستهدافية: فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة. ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، وتسعى إلى غاية معلومة متفق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2- الواقعية: إذ يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3- التوافقية: إذ يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات القوى واحتياجاتها وتطلعاتها المختلفة لعملية التغيير.

4- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فاعلة، أي تملك المقدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك على التـأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها (الخضري، 1993).

5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل القانون وتغييره قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة (بربخ،2012).

8- الرشد: والرشد صفة ملازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

9- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل على الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونة.

10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة(عبودي،2010).

**أهداف إدارة التغيير**

تهدف إدارة التغيير إلى الالتزام التام بالأنظمة والقوانين مع زيادة المقدرة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة للتحسين من قدرة المنظمة على البقاء والاستمرارية والنمو بشكل فعال (عبودي،2007)، ولتمكن الإداريين من إحداث تغيير إيجابي بالقيم العلمية

والتربوية والإدارية والأخلاقية لتحسين مخرجات التعليم، ولمساعدة الإدارة على تلبية متطلبات التغيير الذاتي لمواجهة المشكلات الإدارية بشكل فعال، وللاستفادة من المستجدات العلمية والتقنية والفكرية التي توظف لخدمة العملية التربوية، ولبناء جو من الثقة والتعاون لمساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير المطلوب، الارتقاء بمستوى أداء المنظمة لتحقق التميز في العمل (الحريري، 2011).

لقد أصبح التغيير سمة تميز هذا العصر نتيجة لسرعته واتساعه وعمق مداه وللأثر الذي يتركه في شتى مجالات الحياة (محجوب،2002)، فعملية إدارة التغيير تقوم من خلال المعرفة المتعمق لما تمتلكه المنظمة من معرفة وما تحتاج إليه المنظمة من معرفة وأساليب وامكانات، الأمر الذي يسهم بتفعيل اتجاه إدارة التغيير مع إدارة المعرفة التي بدورها تسهم عملياتها في تشخيص المعرفة الموجودة واكتساب معرفة جديدة وتوزيعها داخل المنظمة وتطبيقها، فإدارة التغيير تسمح بنشر ثقافة إدارة المعرفة .

**اقتصـــاد المعرفة**

يعتبر اقتصاد المعرفة الأساس والمحرك والموجه في الرؤية الاقتصادية، ويرتكزاقتصاد المعرفة على عدة جوانب من جوانب المعرفة سواء أكانت معرفة صريحة متمثلة بقواعد البيانات والمعلومات أم كانت معرفة ضمنية متمثلة بخبرات ومعارف الأفراد أو علاقاتهم، الأمر الذي ينشئ اقتصاد المعرفة المعتمد على عمليات إدارة المعرفة من تشخيص واكتساب وتوزيع وتطبيق للمعرفة في شتى القطاعات المتنوعة مع الاعتماد على جانب آخر من مرتكزات اقتصاد المعرفة المتمثل بتكنولوجيا المعلومات والاتصال والأنظمة الرقمية التي تكون قاعدة اقتصادية وثروة ذات قيمة تنافسية التي تعمل على القياس والتعليم والتوزيع وتحويل القواعد والبرمجيات لمعرفة صريحة يتقاسمها جميع الأفراد العاملين بالمنظمة ويتفاعلون معها، اعتماداً على الموارد البشرية المؤهلة ذات المهارات العالية .

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2003) اقتصاد المعرفة أنه نشر المعرفة وانتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي متمثلة بالاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية، وهذا يتطلب بناء القدرات البشرية الممكنة وللتوزيع الناجح للقدرات البشرية.

ويعرف نجم (187,2008) اقتصاد المعرفة بأنه " اقتصاد ينشئ ثروة من خلال عمليات وخدمات المعرفة في قطاعات مختلفة اعتماداً على أصول بشرية وفق خصائص وقواعد جديدة " .

إن العلاقة بين إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة علاقة عضوية، أي أن اقتصاد المعرفة، اقتصاد مستمر ومتطور لا يعتمد على نمط معين أو على وسيلة واحدة أو ارتباطه بفئة محددة، فاقتصاد المعرفة يعتمد على العقل وليس على الآلة ويعتمد على الفكر وعلى المعرفة وأصولها المعرفية وليس على الموارد الطبيعية المتوفرة، ويقوم اقتصاد المعرفة بالتكيف مع المتغيرات والمستجدات، ويطور قوانينه وقواعده وأنظمته ويتقاسمها مع جميع الأقسام بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف والميزة التنافسية، فإدارة مؤسسات التعليمية في ظل الاقتصاد المعرفي يعمل على تحويلها إلى مجتمعات للتعليم تضع خطط طويلة المدى يشترك فيها جميع العاملين بها والمهتمين بمخرجاتها بحيث يصبح العمل في هذه المؤسسات عملاً مؤسسياً، كما أن على مؤسسات تعليم أن تبني قيماً جديدة، وتشجيع على الابتكار والشراكه مع المجتمع، وتمركز العملية التعليميه حول المتعلم، وتدعم أنشطة ضمان الجودة في الأداء، وهذا يعني الانتقال من ممارسات التسيير الحالية إلى ممارسات أكثر نضجاً تهدف إلى التطوير والتجديد(Hanson , 2000)

ويتسم اقتصاد المعرفة بالعديد من الخصائص منها :

1. اقتصاد المعرفة لا يعاني من مشكلة صعبة بل هو اقتصاد الموارد التي يمكن استمراره بزيادته عبر الاستخدام المتزايد للمعلومات والمعارف .
2. اقتصاد تتقلص أهميته الموقعة من خلال الاستخدام المناسب للتكنولوجيا والشبكات الالكترونية .
3. اقتصاد المعرفة اقتصاد يصعب تطبيق القوانين والقيود بصورة منفردة .
4. اقتصاد المعرفة يهتم في جوهرة .أي قيمة المعرفة ذاتها تكون أكبر في مكان التشغيل ونظم الانتاج.
5. إن مفتاح القيمة في اقتصاد المعرفة يكمن في مدى تنافسية رأس المال البشري .
6. إن اقتصاد المعرفة يمنح مكاناً لنظم التعليم والتدريب ليتواءم مع خبرات العاملين مع الاقتصاد الجديد بأساليب تفكير جديدة وبسياسات متطورة .
7. في اقتصاد المعرفة تتزايد عمليات المعرفة بنظم الشبكات والمعلومات الرقمية التي تهتم بعملية الانتاج بالمنظمة (الخطيب وزيغان،2009).

ويتميز اقتصاد المعرفة بعدة مميزات أساسية أبرزها :

- إعادة هيكله الانفاق العام وترشيده واجراء زيادة حاسمه في الانفاق المخصص لتعزيز المعرفة، ابتداء من المدرسه الابتدائية وصولا الى التعليم الجامعي، مع توجية اهتمام مركز للبحث العلمي .
- ينبغي العمل على خلق رأس المال البشري وتطويره بنوعية عالية، وعلى الدوله خلق المناخ المناسب للمعرفة ، فالمعرفة اليوم ليست ترفا فكريا، بل اصبحت أهم عنصر من عناصر الانتاج.

- ادراك المستثمرين والشركات أهميه اقتصاد المعرفة ، وذلك من خلال تمويل جزء من تعليم العاملين لديهما ورفع مستوى تدريبهم وكفاءتهم وتخصيص جزءٍ هامٍ من استثماراتها للبحث العلمي والابتكار( دياب،2004 ).

**تكنولوجيا الاتصالات**

تعتبر تكنولوجيا الاتصال جزء من إدارة المعرفة أو نشاط من نشاطاتها لما تقدمه من عمليات نقل وتوزيع ونشر وتبادل للأفكار والمعلومات بين الأفراد بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف، فتكنولوجيا الاتصال تسهم بتوصيل المعرفة من فرد لآخر وبأي وقت، وبأي مكان مرغوب به بشتى الوسائل التكنولوجية الحديثة، ويشير دغيم (2008) لما أسهمت به ثورة الاتصالات في نشر المعرفة بألوانها المختلفة وأشكالها المتعددة بسرعة فاقت كل التوقعات ، بحيث أصبح العالم الحالي في ظل المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال قرية صغيرة، بل إن نسبة عالية من مجموع المعلومات المبتكرة والمنتجة، أصبحت في متناول الراغبين بالحصول عليها، بسهولة ويسر.

وأصبح لعملية الاتصال دوراً مهماً ورئيس في إدارة مؤسسات القرن الحادي والعشرين إلى الحد الذي يمكن معه القول بأن جوهر عملية الإدارة، هو الاتصال، وإن أهداف الإدارة المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والرقابة، لا يمكن أن تتم بدون اتصال (أحمد،1997) .

ولقد أدى اندماج تكنولوجيا الاتصال مع تكنولوجيا الحاسوب إلى إحداث تغيير جذري في مجال المعرفة لم يكن مسبوقاً بالتاريخ بأكمله، وغدت المعرفة بتكنولوجياتها ونظمها صناعة العصر الرائدة، وثروته المتميزة، التي تمكن من يمتلكها من امتلاك زمام التطور، إذ لم تعد المعرفة محصورة في حدود الرصد المعرفي للظواهر والمتغيرات وحركة التطور التاريخي وتنمية المعرفة الإنسانية في هذا السياق، بل أصبحت فضلاً عن ذلك أداة فاعلة يعتمد عليها في إدارة تشكيل الحاضر، ورسم صورة المستقبل، وصار ممكناً القول إن ما يجري في الواقع الراهن هو تحول نحو بناء المجتمع المعرفي في عالمٍ يعيش عصر المعرفة ، مما يمثل شيئاً كثيراً بالنسبة لراسم السياسة، وصانع القرار، وإعطاء الجدية الكاملة لاستخدام وتوظيف الأدوات الأكثر فاعلية لتطويره والنهوض به . (Houston&Howsam, 1997).

يعرف بوتستين(Botestein,2001) تكنولوجيا الاتصال بأنها العملية التي يتم من خلالها الفهم والتفاعل بين الكائنات البشرية، والوسيلة التي ينتقل بوساطتها المعنى والفكر من إنسان إلى آخر.

ويعرف علم الدين(1994،35) تكنولوجيا الاتصال بأنها : "مجمل المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل التنظيمية والمادية ، والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات ومعالجتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها ونشرها وتبادلها أي توصيلها إلى الأفراد والمجتمعات ".

وتبرز أهمية الاتصال من أنها تمثل مقدرة الفرد على مشاركة الاخرين والتفاعل معهم وتبادل الأفكار والمعلومات التي تحقق النجاح والاستمرارية، ويمكن تلخيص أهمية الاتصال بالآتي :

- الاتصال هي نقل البيانات والمعلومات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
- تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والضبط الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرارية بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة .
- الاتصالات هي المفتاح للإدارة فتنسيق الجهود يعد أساساً للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.
- تعد علمية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها (عليان ،2008).

وفاعلية الاتصال التكنولوجي ترتكز على عـدة عوامل وهي :

1- العامل التقني : ويهتم بنوعية القناة الموصلة للرسالة، فكلما كانت هذه النوعية جيدة كان الاتصال أوضح وأفضل.

2- العامل النفسي والاجتماعي : ويتلخص بتقريب الفوارق الذاتية والتفاعلية والعلائقية بين المرسل و المستقبل.

3- العامل التنظيمي : ويبرز عندما تتعقد عملية الاتصال و تتجاوز مستوى الحوار الثنائي إلى حوار متعدد الأطراف، يلجأ المرسل إلى اختيار أفضل الطرق لإيصال رسالته إلى المستقبلين، وتصبح عملية التنظيم للاستقبال على غاية الأهمية.

4- العامل الثقافي : يعتبر نتاج العوامل السابقة كافة، ويصهرها محدداً الاتصال من خلال تحديده لأنماط السلوك في المجتمع، من هنا ندرك المكانة التي بات يشغلها الاتصال في عصرنا، في ظل هذا التطور و التقدم المستمر في تكنولوجيا الاتصال، الأمر الذي جعل من الاتصال عملية أكثر تأثيراً من أي وقت مضى في الجمهور المتلقي، عبر تدخل الاتصال و بشكل يكاد يكون مباشراً في سلوكيات الأفراد وعاداتهم وقيمهم، و كذلك عبر تدخل في اقتصاديات المجتمعات وسياساتها . وتأثير الاقتصاد يتوضح من خلال فهم العلاقة التفاعلية بين العناصر المكونة لعملية الاتصال والشرط الموضوعي لكل منهم(سلامة،1993).

إن تطور المعرفة والمعلوماتية وازدهارهما ارتبط مع تكنولوجيا الاتصالات بل أصبح للمعلوماتية تأثير جوهري في تكنولوجيا الاتصالات، فقد أحدثت تغيير جذري في مسار الاتصالات، ومع النمو المعرفي لدى الافراد والتطور السريع الهائل للمعلومات والمعرفة ومن خلال تكنولوجيا الاتصالات أصبح العالم مثل القرية الصغيرة يستطيع الفرد بأي مكان من الوصول للمعرفة وبأي وقت يشاء.

**الدراسات السابقة :**

في حدود اطلاع الباحثة على الدراسات العربية والأجنبية، المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم التوصل إلى مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات وفقا لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي :

**الدراسات العربية :**

دراسة أبو جزر (2005) بعنوان " مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية " هدفت الدراسة إلى بناء مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، بناء على تعرف واقع إدارة المعرفة فيها، طبقت الدراسة على (240) فرداً من عمداء الجامعات الرسمية ونوابهم ومساعدي العمداء ورؤساء الأقسام، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، وأظهرت عدم وجود فروق مهمة بين الجامعات، وبناءً على النتائج تم بناء المشروع لإدارة المعرفة في الجامعات .

دراسة طاشكندي (2007) بعنوان "إدارة المعرفة ،أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة " هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المعرفة وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وبيان أثره في التطوير التربوي، وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، طبقت الدراسة على (130) مديرة ومشرفة، وأظهرت نتائج الدراسة إدراك أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم ،إلا أنهم لا يعطون إدارة المعرفة أولوية، وأوصت الباحثة بأن تتبنى إدارة التربية والتعليم إدارة المعرفة بحيث تكون من أهم أولوياتها، وتسهم بنشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية لدى الأفراد، وترسم الإستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة، وفق المعطيات الداخلية والخارجية.

دراسة المطاعني (2008) بعنوان " بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان" هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (2170) فرداً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان كانت متوسطة ، وأوصت الدراسة بتبني هذا الأنموذج في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان .

دراسة حسن (2008) بعنوان " إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان " هدفت الدراسة إلى اقتراح إستراتيجية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة ، بلغت عينة الدراسة (688) مديراً ومعلماً ومشرفاً، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة المعرفة في

المدارس الخاصة في عمان كانت متوسطة ، وأوصت الدراسة بتبني الإستراتيجية المقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان .

دراسة دروزة (2008) بعنوان " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية " هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كما وردت في جائزة الملك عبدالله الثاني وعمليات لتميز الأداء المؤسسي والشفافية (الاحتياجات المعرفية والوعي والالتزام المعرفي والاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص ، التوليد، الخزن ، التوزيع، التطبيق ) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية ، طبقت الدراسة على (300) موظف ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وبين ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي .

دراسة المحاميد (2008) بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الأردنية الخاصة " هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بلغ حجم العينة (18) جامعة، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة .

دراسة أبو النادي (2009) بعنوان " قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية بناء على نماذج مختارة " هدفت الدراسة إلى تعرف واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية ، وذلك من خلال عينة استطلاعية بلغ حجمها (400) فرداً، ثم تم بناء قواعد لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية، وتم توزيعها على (593) فرداً من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، وأظهرت نتائج الدراسة عدم ممارسة أي قواعد لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري الجامعة والخبرة، ولم تظهر فروق لمتغير المسمى الوظيفي، أوصت الباحثة بتبني القواعد المقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية.

دراسة خباش (2009) بعنوان " العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية " هدفت الدراسة تعرف العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية، طبقت العينة على (163) فرداً من العاملين في المستويين الإداريين العالي والمتوسط، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق إدارة المعرفة داخل الجامعات الأردنية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة ، المؤهل العلمي.

دراسة عثمان (2010) بعنوان " اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين " هدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وبلغت عينة الدراسة (640) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات فلسطين كانت إيجابية، وأوصت الدراسة بتطبيق إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في جميع المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين .

**الدراسات الأجنبية :**

دراسة ماكول وأرنولد وستون (Macall,Arnold,Sutton,2008) بعنوان " استخدام نظم إدارة المعرفة للتأثير على اكتساب المعرفة الصريحة في جامعة كونيتيكت " هدفت الدراسة إلى تطبيق نظم إدارة المعرفة من اكتشاف وتخزين ونشر للمعرفة في جميع أقسام المنظمة، باعتبار المعرفة الصريحة جزء لا يتجزأ من المنظمة، لأثارها في صناعة القرار والحكم والأداء ، وبلغت حجم عينة الدراسة (188) شخص ، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن الأفراد الذين يستخدمون إدارة المعرفة قد تفوقوا على الأشخاص التقليديين في عملهم، وأوصت الدراسة بأهمية الاستفادة من نظم إدارة المعرفة في عملية اكتساب المعرفة وإيجاد حلول للمشاكل وتفسير القواعد والمعارف الموجودة.

دراسة راجسديل (Ragsdell,2009) بعنوان " إدارة المعرفة حول إدارة المعرفة ، ممارسة ما نعلمه في جامعة لوبورو" هدفت الدراسة التعرف إلى ما تحققه إدارة المعرفة من زيادة ربحية للمؤسسات التعليمية من خلال عملياتها ودرجة استخدام إدارة المعرفة لدعم العمليات المختلفة في الجامعات وبممارسة ما تم تعليمه، بلغ حجم العينة (55) طالباً، وكانت نتائج الدراسة إيجابية إذ أشارت إلى أن العينة تفضل استخدام إدارة المعرفة في الجامعات، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات التي تركز على استخدام إدارة المعرفة في التقييم بشتى أنواعه في المنظمات .

دراسة روث (Roth,2009) بعنوان " إطار مفاهيمي لدراسة إدارة المعرفة في سياق التعليم العالي في كوريا " هدفت الدراسة التعرف إلى مفاهيم إدارة المعرفة لتحديد المعرفة لدى الأفراد والأداء التنظيمي في المنظمة وصولاً لأفضل أداء وللحفاظ على الميزة التنافسية، بلغ حجم العينة (120) فراداً ،أظهرت نتائج الدراسة وجود قيود مفروضة على مؤسسات التعليم العالي كالميزانية والحواجز الثقافية وقيود داخلية، الأمر الذي يحول دون تطبيق إدارة المعرفة أو استراتيجياتها من قبل التعليم العالي .

دراسة  بروير (Brewer,2010) بعنوان " أنموذج لإدارة المعرفة والموارد البشرية والتعليم العالي في الولايات المتحدة الامريكية " هدفت الدراسة التعرف إلى أهمية الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة والموارد البشرية في إعدادالطلبة ليتولوا أدوار مختلفة في المنظمات، بلغت حجم العينة(312) فرداً ، أظهرت نتائج الدراسة درجة ترابط وتعقيد العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية في التعليم العالي.

دراسة أومونا ودريدي (Omona,Derweide, 2010) بعنوان " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز إدارة المعرفة في التعليم العالي في هولندا " هدفت الدراسة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز وتسهيل إدارة المعرفة بعمليات ووسائل جديدة لإدارة فاعلة في التعليم العالي ،بلغ حجم العينة (312) فرداً، أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المعرفة بشكل فعال يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمة والعمليات ويحقق الأهداف المرغوب بها، وأوصت الدراسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواجهة التحديات المختلفة لتعزيز إدارة المعرفة في مجال التعليم العالي .

دراسة  صالح وآخرون (Salleh,Jack,Bohari,Jusoff,2010) بعنوان " التعليم الالكتروني وإدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة في ماليزيا" هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة المعرفة المتمثلة بتحويل المعرفة الضمنية من فرد إلى معرفة صريحة في المنظمة ودرجة تقاسمها ، والتعرف إلى أهداف التعلم الالكتروني في تأسيس منظمة متعلمة وتنمية ثقافة المؤسسة من خلال تبادل المعارف، وبلغ حجم العينة (124) فرداً ، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التعلم الالكتروني وإدارة المعرفة في العملية الإدارية ، الأمر الذي يشكل منظمة متعلمة تشجع على الابتكار والإبداع وتعزز وجود المعرفة .

دراسة نجاتي (Nejati,2010) بعنوان " إدارة المعرفة في تقييم الأداء : التحديات والمتطلبات لدعم المنظمات في ماليزيا " هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة المعرفة في تقييم الأداء من قبل المنظمات معتمدة على التحديات الموجودة ومتطلبات المنظمة، بلغ حجم العينة (185) رئيس قسم و(138) طالباً، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك كثير من التحديات التي توجه المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة ادخال إدارة المعرفة كمتطلب أساسي في عملية تقييم أداء المنظمة باعتبار إدارة المعرفة إدارة فاعلة .

دراسة راوات (Rawat,2011) طالب  بعنوان " إدارة المعرفة والاستفادة من التعليم الالكتروني في الجامعات بالهند " هدفت الدراسة إلى دعم إدارة المعرفة على شبكات الانترنت لتوظيفها ولزيادة المعرفة عند الطلبة في الجامعات الهندية ، بلغ حجم العينة (7000) طالباً، أظهرت نتائج الدراسة  أن الإداريين والاكاديمين في مؤسسات التعليم العالي منشغلون بوضع

قواعد للمعرفة، وقواعد لاستخدام التكنولوجيا في بعض المساقات، وأوصت الدراسة بضرورة تسليط الضوء على إدارة المعرفة بالجامعات سواء أكانت إدارية أم اكاديمية معززة العلاقة بين إدارة المعرفة والتعليم الالكتروني في تحسين الفاعلية التعليم بسهولة ويسر.

دراسة فتاح (Fattah,2011) دراسة "بعنوان أنموذج هيكلي لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في إيران "، هدفت الدراسة بناء أنموذج هيكلي لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي قائم على روح المبادرة والإبداع لدى المديرين وعلاقته بالمناخ التنظيمي ، طبقت الدراسة على (530) مديراً و(3) مشرفين و(1590) موظف إداري ،أظهرت نتائج الدراسة أن لروح المبادرة والإبداع والمناخ التنظيمي التأثير المباشر على إدارة المعرفة، وللأنموذج تأثير واضح بتنظيم أنشطة المدراء ويعتبر أحد العوامل المساهمة في تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة وله دور كبير في إدارة المعرفة .

## خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

بعد استعراض الدراسات السابقة في موضوع إدارة المعرفة ، تم ملاحظة ما يلي:

- أظهرت الدراسات السابقة أن تطبيق إدارة المعرفة كان يتجه اتجاهاً إيجابياً في المنظمات ، كما هو مبين في دراسة مطاعني (2008) ودراسة حسن (2008) ودراسة خباش (2009) ودراسة عثمان (2010) دراسة ماكول وارنولد وستون ( Maccall,Arnold,Sutton, (2008 ودراسة راجسديل (Ragsdell ,2009).
- دلت الدراسات السابقة على واقع إدارة المعرفة في الجامعات كما هو مبين في دراسة أبو جزر(2005).
- أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة ورضا العاملين والتعلم والنمو بالمؤسسة، كما هو مبين في دراسة دروزة (2008).
- هناك علاقة بين التعلم الاكتروني وإدارة المعرفة في العملية الإدارية ، وفقاً لدراسة صالح (Salleh,2010) .
- هناك علاقة ارتباطية بين إدارة المورد البشرية وإدارة المعرفة في التعليم العالي تعزى لمتغيرت عدة وفقاً لدراسة بروير (Brewer,2010) .
- أظهرت الدراسات السابقة أن استخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المعرفة فعالة وفقاً لدراسة أمون ودريري (Omona,Derweide,2010).
- إن تطبيق أنموذج قائم على روح المبادرة والإبداع والمناخ التنظيمي له تأثير في إدارة المعرفة ، وفقا لدراسة فتاح(Fattah,2011).

- وجود قيود مفروضة علة المؤسسات التعليم العالي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة ، وفقاً لدراسة روث (Roth,2009).
- عدم الاهتمام بإدارة المعرفة في التعليم بالرغم من إدراك أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في العمل الإداري، وفقاً لدراسة طاشكندي (2007) ودراسة راوات (Rawat,2011).
- عدم وجود علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة في النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية لضمان الجودة بالجامعات ، وفقاً لدراسة محاميد (2008).
- عدم ممارسة قواعد لإدارة المعرفة في الجامعات ، وفقاً لدراسة أبوالنادي (2009).
- وجود العديد من التحديات والصعوبات التي تواجة المنظمات في تطبيق إدارة المعرفة ، وفقاً لدراسة نجاتي (Nejati,2010).

**أما موقع الدراسة الحالية**

تعتبر هذه الدراسة الأولى حسب علم الباحثة التي تتناول إقتراح أنموذج لإدارة المعرفة في الجامعات الاردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة.

كما وجاءت هذه الدراسة مكملة للجهود التي تناولت إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية ، مما قد يشكل إضافة معرفية جديدة على صعيد البحث العربي في مؤسسات التعليم العالي خاصة والإدارة التربوية عامة.

# الفصل الثالث

# الطريقة والإجراءات

# الفصل الثالث

## الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة، ووصفاً لأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وكذلك وصفاً للمنهجية المستخدمة في الدراسة ومتغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة ) والاجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة والمعالجة الإحصائية لتحليل البيانات :

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة والإداريين الأكاديمين ( عمداء، نواب عمداء، رؤساء أقسام) للعام الدراسي (2011- 2012) والبالغ عددهم (2387) عضو هيئة تدريس وإداري ، وفقاً للإحصائيات الصادرة من وزارة التعليم العالي (2011 – 2012) .

### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (695) عضو هيئة تدريس وإداري، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية تبعاً لمتغير الوظيفة، من عدة جامعات خاصة، جامعة جرش، جامعة فيلادلفيا، جامعة جدارا، وجامعة عمان الأهلية، و جامعة البتراء وجامعة الشرق الأوسط وجامعة الزيتونة وجامعة الإسراء، وقد راعت الباحثة أثناء اختيار العينة أن تضم مختلف التخصصات ومختلف الرتب العلمية، ويبين الجدول (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة .

**الجدول 1. توزيع العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة**

| المتغير | أبعاد المتغير | التكرار |
|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 534 |
| | أنثى | 161 |
| المسمى الوظيفي | عميد | 42 |
| | نائب عميد | 20 |
| | رئيس قسم | 93 |
| | عضو هيئة تدريس | 540 |
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 232 |
| | 5 – 10 سنوات | 162 |
| | أكثر من 10 سنوات | 301 |
| المجموع | 696 | |
| الرتبة الأكاديمية | أستاذ | 46 |
| | أستاذ مساعد | 186 |
| | أستاذ مشارك | 463 |
| المجموع | 695 | |

## أداة الدراسة

بهدف تحقيق هدف الدراسة والمتمثل في اقتراح أنموذج لإدارة المعرفة في الجامعات الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة، تم تصميم استبانة تقيس واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة، وتكونت الاستبانة من سبعة مجالات، وسؤال مفتوح عن الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة المعرفة التي يعتقد أفراد العينة أن الجامعات الخاصة تطبقها وتهتم بها.

## صدق الأداة

تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على (10) محكمين من ذوي الاختصاص في مجال أصول التربية والإدارة التربوية (ملحق رقم (2))، وقد طلب إليهم تحديد درجة ملاءمة الفقرات الواردة في الاستبانة ودرجة شموليتها لقياس واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة، ودرجة انتماء الفقرات للمجال الواردة فيه ، ودرجة وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية ، وكذلك إبداء أي تعديلات مقترحة واقتراح فقرات يرونها ضرورية وحذف الفقرات غير الضرورية وبعد إعادة الاستبانة تم إجراء التعديلات المقترحة التي اتفق عليها(80%) من المحكمين في توصياتهم ، وفي ضوء التعديلات خرجت الاستبانة يعد التحكيم مكونة من (63) فقرة (ملحق رقم(3)).

## ثبات الأداة

بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (40) عضو هيئة تدريس وإداري ، تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي ، وفق معادلة كرونباخ الفا (Cronbach ALpha) والجدول (2) يوضح معاملات الثبات لمجالات الاستبانة.

**الجدول 2. معاملات الثبات للاستبانة وفق طريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)**

| الرقم | مجالات الاستبانة | قيمة الثبات ( ألفا ) |
|---|---|---|
| .1 | تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الجامعة . | 0.83 |
| .2 | توليد المعرفة والابداع في الجامعة . | 0.85 |
| .3 | تحديد المعارف والخبرات والمستلزمات التي تطبقها إدارة المعرفة في الجامعة . | 0.87 |
| .4 | تفعيل الهيكل التنظيمي من أجل تطبيق إدارة المعرفة. | 0.93 |
| .5 | تفعيل النشاطات والأساليب لإدارة المعرفة . | 0.93 |
| .6 | استثمار رأس المال الفكري . | 0.94 |
| .7 | صعوبات تطبيق إدارة المعرفة . | 0.93 |

وتعد معاملات الثبات هذه مقبولة ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية .

وبالتالي فإن الاستبانة قد تحقق لها دلالات صدق وثبات مناسبة تسمح بتطبيقها على العينة الأصلية للدراسة ، حيث خرجت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (63) فقرة موزعة في سبعة مجالات كما يلي:

المجال الأول : تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الجامعة، ويتكون من (7) فقرات .

المجال الثاني : توليد المعرفة والابداع في الجامعة، ويتكون من (10) فقرات .

المجال الثالث : تحديد المعارف والخبرات والمستلزمات التي تطبقها إدارة المعرفة في الجامعة، ويتكون من (8) فقرات .

المجال الرابع : تفعيل الهيكل التنظيمي من أجل تطبيق إدارة المعرفة، ويتكون من (11) فقرات .

المجال الخامس : تفعيل النشاطات والأساليب لإدارة المعرفة ، ويتكون من (8) فقرات.

المجال السادس : استثمار رأس المال الفكري ، ويتكون من (12) فقرة .

المجال السابع : صعوبات تطبيق إدارة المعرفة ، ويتكون من (7) فقرات .

وقد تم تصميم الاستجابة على الاستبانة وفق التدريج الخماسي حسب مقياس ليكرت الخماسي ( Liker type ) وكما يلي: دائماً ولها (5) درجات ، غالباً ولها (4) درجات ، أحياناً ولها (3) درجات ، ونادراً ولها ( درجتان ) ، أبداً ولها ( درجة واحدة ) فقط .

ولأغراض الدراسة الحالية تم احتساب واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة على النحو التالي :

الحد الأعلى للبدائل (5)، والحد الأدنى للبدائل (1) وبطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى يساوي (4) ومن ثم قسمة الفرق بين الحدين على ثلاثة مستويات كما هو موضح في المعادلة التالية :

4 ÷ 3 مستويات = 1.33

وعليه يكون الحد الأدنى = 1 + 1.33 = 2.33

الحد المتوسط = 2.34 + 1.33 = 3.67

الحد الأعلى = 3.68 فأكثر .

وهكذا تصبح أوزان الفقرات على النحو الآتي :

- الفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين ( 3.68 - 5.00 ) تعني أن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة مرتفعة .
- الفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين ( 2.34 – 3.67 ) تعني أن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة متوسطة.
- الفقرة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين ( 1.00 – 2.33 ) تعني أن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة منخفضة.

**منهجية الدراسة :**

بما أن الدراسة قامت بالكشف عن الواقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة، واقترح أنموذج لها، فإن المنهجية التي اتبعتها الدراسة هي المنهجية الوصفية المسحية التطويرية .

**متغيرات الدراسة**

أولاً : المتغير المستقل :

- واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة .

ثانياً : المتغيرات الوسيطة :

- الجنس وله فئتان : * ذكر * أنثى
- الخبرة ولها ثلاث مستويات : * أقل من 5 سنوات * من 5 – 10 سنوات * أكثر من 10 سنوات .
- الرتبة الا كاديمية ولها ثلاث مستويات : * أستاذ * أستاذ مشارك * أستاذ مساعد .
- المسمى الوظيفي وله أربع مستويات : * عميد * نائب عميد * رئيس قسم * عضو هيئة تدريس .

ثالثاً : المتغير التابع :

الاستجابة عن واقع إدارة المعرفة .

**إجراءات الدراسة**

لتنفيذ الدراسة تم إجراء ما يلي :

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة .
- إعداد استبانة الدراسة وعرضها على المحكمين ، وتعديلها وفقاً ذلك .

- تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (40) عضو هيئة تدريس، لاستخراج معاملات الثبات .
- الحصول على كتب موجّهة من رئيس الجامعة الأردنية إلى كل من رئيس جامعة البتراء ورئيس جامعة الشرق الأوسط ورئيس جامعة الزيتونة ورئيس جامعة الإسراء ورئيس جامعة جرش ، ورئيس جامعة فيلادلفيا، ورئيس جامعة جدارا، ورئيس جامعة عمان الأهلية (ملحق رقم (4)).
- استصدار إحصائيات من وزارة التعليم العالي، لحصر حجم مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة وفقاً لذلك .
- إعداد استبانة الدراسة واستخراج دلالات الصدق والثبات لها .
- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة .
- تفريغ البيانات على قوائم خاصة، ثم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً باستخدام " الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " ( SPSS ).
- وضع أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة في ضوء نتائج الدراسة.
- مناقشة النتائج ووضع التوصيات .

## المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية :

المتوسطات والانحرافات المعيارية ، واستخدام اختبار" ت " للعينات المستقلة Independent Samples T-test واستخدام تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA ، وفي حال أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغيرات الدراسة تم اللجوء لإجراء المقارنات البعدية بطريقة " شيفيه " " Scheffe " .

# الفصل الرابع

# نتائج الدراسة

# الفصل الرابع

# نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل على عرض لنتائج الدراسة وفقاً لاسئلتها على النحو الآتي:

## السؤال الأول : ما واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أعضاء هيئة التدريس والإداريين من الهيئة التدريسية على مجالات الاستبانة وفقراتها بشكل عام . ويتبين أن المتوسط الحسابي لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.60) وبدرجة متوسطة، أما بالنسبة لمتوسطات مجالات إدارة المعرفة السبعة فقد تراوحت ما بين (3.72) بانحراف معياري ما بين (0.87) لمجال تفعيل النشاطات والأساليب لادارة المعرفة الذي جاء في الترتيب الأول، وبين (3.24) وبانحراف معياري (0.95) لمجال صعوبات تطبيق ادارة المعرفة الذي جاء في الترتيب السابعة والأخير، وكان الترتيب الثاني لمجال تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الجامعة بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبانحراف معياري (0.57) ، أما الترتيب الثالث فكانت لمجال استثمار رأس المال الفكري بمتوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري (0.78) وجاء مجال تفعيل الهيكل التنظيمي من أجل تطبيق ادارة المعرفة في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (0.72) في حين جاء مجال توليد المعرفة والابداع في الجامعة في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري(0.56) ، أما مجال تحديد المعارف والخبرات والمستلزمات التي تطبقها ادارة المعرفة في الجامعة فكان بالترتيب السادس بمتوسط حسابي ( 3.39 ) وبانحراف معياري (0.69)، أما مجال صعوبات تطبيق ادارة المعرفة فكان بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري (0.95)، ويبين الجدول (3) واقع مجالات إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء التدريس والإداريين من الهيئة التدريسية .

**الجدول 3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لإجابات أعضاء هيئة التدريس والإداريين الأكاديمين في الجامعات الأردنية الخاصة عن مجالات إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً**

| رقم الفقرة | المجال | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| .5 | تفعيل النشاطات والأساليب لادارة المعرفة | 3.72 | 0.87 | 1 | مرتفعة |
| .1 | تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الجامعة. | 3.68 | 0.57 | 2 | مرتفعة |
| .6 | استثمار رأس المال الفكري. | 3.61 | 0.78 | 3 | متوسطة |
| .4 | تفعيل الهيكل التنظيمي من أجل تطبيق ادارة المعرفة. | 3.60 | 0.72 | 4 | متوسطة |
| .2 | توليد المعرفة والابداع في الجامعة. | 3.47 | 0.56 | 5 | متوسطة |
| .3 | تحديد المعارف والخبرات والمستلزمات التي تطبقها ادارة المعرفة في الجامعة. | 3.39 | 0.69 | 6 | متوسطة |
| .7 | صعوبات تطبيق ادارة المعرفة | 3.24 | 0.95 | 7 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للمجالات | 3.55 | 0.60 | — | متوسطة |

وفي ما يلي عرض للنتائج حسب مجالات الأداة :

**المجال الأول : تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الجامعة**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الجامعة ، والجدول (4) يوضح هذه النتائج.

يبين الجدول(4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الجامعة كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريين، إذ كانت الدرجة الكلية لفقرات مجال بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.68) و بانحراف معياري(57.,)، وقد جاءت بالترتيب الأول الفقرة " تعد إدارة المعرفة نتاجا للمعارف والخبرات لدى الجامعة والعاملين "، وبمتوسط حسابي (4.10) بانحراف معياري (0.70)، وبدرجة مرتفعة وكانت بالترتيب الثاني الفقرتان " توظف إدارة المعرفة المعارف وصولا إلى مستوى الابتكار " و" تحدد الجامعة ما تحتاج اليه من معارف " بمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبانحرافين معياريين (0.82) و(0.86)، وبدرجة مرتفعة أما الترتيب الرابع فكان للفقرة " تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية لتطوير المعارف لديها" بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة متوسطة وجاءت الفقرتان " تسهم إدراة المعرفة بإستقطاب أصحاب المعرفة المتميزة لتفعيل دور الجامعة" و" تقيم الجامعة الفرد بناءً على مستوى امتلاكه المعرفة" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.57) وبانحرافين معياريين (0.88) و(0.80) وبدرجة متوسطة في حين جاءت في الترتيب السابع الفقرة " تهتم إدارة المعرفة في تحديث الاساليب المستخدمة في العمل لتحقيق أداء فعال و متميز" بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.76) وبدرجة متوسطة، والجدول (4) يبين ذلك .

**الجدول 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مجال تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الجامعة مرتبة تنازلياً.**

| | فقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| .1 | تعد إدارة المعرفة نتاجا للمعارف والخبرات لدى الجامعة والعاملين. | 4.10 | 0.70 | 1 | مرتفعة |
| .2 | توظف إدارة المعرفة المعارف وصولا إلى مستوى الابتكار. | 3.70 | 0.82 | 2 | مرتقعة |
| .4 | تحدد الجامعة ما تحتاج اليه من معارف . | 3.70 | 0.86 | 2 | مرتفعة |
| .5 | تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية لتطوير المعارف لديها . | 3.67 | 0.87 | 4 | متوسطة |
| .3 | تسهم إدراة المعرفة بإستقطاب أصحاب المعرفة المتميزة لتفعيل دور الجامعة . | 3.57 | 0.88 | 5 | متوسطة |
| .7 | تقيم الجامعة الفرد بناءً على مستوى امتلاكه المعرفة. | 3.57 | 0.80 | 5 | متوسطة |
| .6 | تهتم إدارة المعرفة في تحديث الاساليب المستخدمة في العمل لتحقيق أداء فعال و متميز. | 3.47 | 0.77 | 7 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للفقرات | 3.68 | 0.57 | —— | مرتفعة |

المجال الثاني : توليد المعرفة والابداع في الجامعة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال توليد المعرفة والابداع في الجامعة ، والجدول (5) يوضح هذه النتائج.

يبين الجدول(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال توليد المعرفة والابداع في الجامعة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريين إذ كانت الدرجة الكلية لفقرات المجال بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) و بانحراف معياري (0.56)، وقد جاءت بالترتيب الأول الفقرة " تسهم إدارة المعرفة في تطوير الرؤية الابداعية للعاملين في الجامعة "، وبلغ المتوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، وكانت بالترتيب الثاني الفقرة " تسهم إدارة المعرفة بتوليد المعرفة التي تحقق عمليات التعليم والتعلم والتميز في الجامعة " بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وبانحراف معياري(0.74) وبدرجة مرتفعة، أما الترتيب الثالث فقد جاءت الفقرتان" تسهم إدارة المعرفة في تحليل أنواع المعرفة المتوافرة في الجامعة لمعرفة الفجوات المعرفية " و " توفر إدارة المعرفة مناخاً إدارياً قائماً على الإبداع يتقبل التغير و التطوير" بمتوسط حسابي (3.47) وبانحرافين معياريين (0.81) و (1.06) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرتان " تدعم إدارة المعرفة المقدرات الإبداعية الفعالة لنشرها بين العاملين " و " تقوم إدارة المعرفة على تحفيز الخبراء من أجل توليد أفكار جديدة لتخطي الصعوبات "" في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.44) وبانحرافين معياريين (0.80) و(0.96) وبدرجة متوسطة في حين جاء في الترتيب السابع الفقرة " تعمل إدارة المعرفة على تشجيع العصف الذهني لتوليد الأفكار و استنباط المعرفة الضمنية " بمتوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة، وقد جاء الفقرة بالترتيب الثامن " تعمل إدارة المعرفة على سد الفجوة المعرفية من خلال المعرفة الابتكارية " بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة، أما بالترتيب التاسع فقد جاءت الفقرة " تسهم إدارة المعرفة في تفعيل استعداد العاملين لتلقي المعرفة والانظمة الجديدة من أجل توظيفها في أعمالهم " بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (0.74) وبدرجة متوسطة أما بالترتيب الأخير جاءت الفقرة " يرتبط نظام الحوافز في الجامعة من خلال إدارة المعرفة بمستوى الإبداع المعرفي الذي يمارسه العاملون في الجامعة " بمتوسط حسابي (3.13) وبانحراف معياري (0.67) وبدرجة متوسطة .

**الجدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال توليد المعرفة والابداع في الجامعة مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 9. | تسهم إدارة المعرفة في تطوير الرؤية الابداعية للعاملين في الجامعة. | 3.84 | 0.82 | 1 | مرتفعة |
| 8. | تسهم إدارة المعرفة بتوليد المعرفة التي تحقق عمليات التعليم و التعلم و التميز في الجامعة. | 3.83 | 0.74 | 2 | مرتفعة |
| 10. | تسهم إدارة المعرفة في تحليل أنواع المعرفة المتوافرة في الجامعة لمعرفة الفجوات المعرفية. | 3.47 | 0.81 | 3 | متوسطة |
| 12. | توفر إدارة المعرفة مناخاً إدارياً قائماً على الإبداع يتقبل التغير و التطوير. | 3.47 | 1.06 | 3 | متوسطة |
| 14. | تدعم إدارة المعرفة المقدرات الإبداعية الفعالة لنشرها بين العاملين | 3.44 | 0.80 | 5 | متوسطة |
| 15. | تقوم إدارة المعرفة على تحفيز الخبراء من أجل توليد أفكار جديدة لتخطي الصعوبات. | 3.44 | 0.96 | 5 | متوسطة |
| 13. | تعمل إدارة المعرفة على تشجيع العصف الذهني لتوليد الأفكار و استنباط المعرفة الضمنية. | 3.40 | 0.88 | 7 | متوسطة |
| 11. | تعمل إدارة المعرفة على سد الفجوة المعرفية من خلال المعرفة الابتكارية. | 3.37 | 0.84 | 8 | متوسطة |
| 16. | تسهم إدارة المعرفة في تفعيل استعداد العاملين لتلقي المعرفة والانظمة الجديدة من أجل توظيفها في أعمالهم. | 3.33 | 0.74 | 9 | متوسطة |
| 17. | يرتبط نظام الحوافز في الجامعة من خلال إدارة المعرفة بمستوى الإبداع المعرفي الذي يمارسه العاملون في الجامعة. | 3.13 | 0.67 | 10 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للفقرات | 3.47 | 0.56 | — | متوسطة |

**المجال الثالث : تحديد المعارف والخبرات والمستلزمات التي تطبقها إدارة المعرفة في الجامعة.**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تحديد المعارف والخبرات والمستلزمات التي تطبقها إدارة المعرفة في الجامعة.

يبين الجدول(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال تحديد المعارف والخبرات والمستلزمات التي تطبقها إدارة المعرفة في الجامعة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريين إذ كانت الدرجة الكلية لفقرات المجال بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.39) و بانحراف معياري (0.69)، وقد جاءت بالترتيب الأول الفقرة " تسهم

إدارة المعرفة في تحديد مصادر المعرفة لتسهيل الوصول إاليها "، وبلغ المتوسط الحسابي (3.97) بانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة، وكانت بالترتيب الثاني الفقرة " تربط إدارة المعرفة المعرفة المتوفرة و المعرفة المطلوبة بأهداف الجامعة " بمتوسط حسابي بلغ (3.53) وبانحراف معياري(0.76) وبدرجة متوسطة، أما بالترتيب الثالث جاءت الفقرة " تهتم إدارة المعرفة في الجامعة بتفعيل ثقافة التوعية للعاملين من أجل تبادل المعارف فيما بينهم " بمتوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة، ،وجاءت الفقرة " تسهل إدارة المعرفة حصول المستفيدين من المعارف المتنوعة بسرعة "في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة، في حين جاءت في الترتيب الخامس الفقرة " تسهم إدارة المعرفة بعقد اجتماعات منظمة لضمان المشاركة الفعالة في المعرفة بين العاملين في جميع الأقسام في الجامعة " بمتوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (0.82) وبدرجة متوسطة، وقد جاء بالترتيب السادس الفقرة " تحدد إدارة المعرفة القيمة المضافة و المهارات التي تم اكتسابها " بمتوسط حسابي (3.27) وبانحراف معياري (0.82) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة " تعمل الجامعة على اصدار مجلة دورية و منشورات دورية تعزز أسلوب نشر المعرفة بين العاملين " بالترتيب السابع بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (1.18) وبدرجة متوسطة، وجاءت بالترتيب الأخير الفقرة " تحدد الجامعة فريقا لإدارة المعرفة يكون مسؤولا عن تحديد المهمات المطلوبة " بمتوسط حسابي (3.10) وبانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة.

**الجدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تحديد المعارف والخبرات والمستلزمات التي تطبقها إدارة المعرفة في الجامعة مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| .18 | تسهم إدارة المعرفة في تحديد مصادر المعرفة لتسهيل الوصول إليها. | 3.97 | 0.91 | 1 | مرتفعة |
| .19 | تربط إدارة المعرفة المعرفة المتوفرة و المعرفة المطلوبة بأهداف الجامعة. | 3.53 | 0.76 | 2 | متوسطة |
| .20 | تهتم إدارة المعرفة في الجامعة بتفعيل ثقافة التوعية للعاملين من أجل تبادل المعارف فيما بينهم. | 3.50 | 1.06 | 3 | متوسطة |
| .21 | تسهل إدارة المعرفة حصول المستفيدين من المعارف المتنوعة بسرعة. | 3.34 | 0.94 | 4 | متوسطة |
| .22 | تسهم إدارة المعرفة بعقد اجتماعات منظمة لضمان المشاركة الفعالة في المعرفة بين العاملين في جميع الأقسام في الجامعة. | 3.30 | 0.82 | 5 | متوسطة |
| .23 | تحدد إدارة المعرفة القيمة المضافة و المهارات التي تم اكتسابها. | 3.27 | 0.82 | 6 | متوسطة |
| .24 | تعمل الجامعة على اصدار مجلة دورية و منشورات دورية تعزز أسلوب نشر المعرفة بين العاملين. | 3.26 | 1.18 | 7 | متوسطة |
| .25 | تحدد الجامعة فريقا لإدارة المعرفة يكون مسؤولا عن تحديد المهمات المطلوبة. | 3.10 | 1.05 | 8 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للفقرات | 3.39 | 0.69 | —— | متوسطة |

**المجال الرابع: تفعيل الهيكل التنظيمي من أجل تطبيق إدارة المعرفة**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تفعيل الهيكل التنظيمي من أجل تطبيق إدارة المعرفة .

يبين الجدول(7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال تفعيل الهيكل التنظيمي من أجل تطبيق إدارة المعرفة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريين إذ كانت الدرجة الكلية لفقرات المجال بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) و بانحراف معياري (0.72)، وجاءت بالترتيب الأول الفقرة " تساعد إدارة المعرفة في الحصول على معارف مرتبطة بالعمل الإداري من ( أنظمة، قوانين، تقارير، لوائح )"، وبلغ المتوسط الحسابي (3.83) بانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وكانت بالترتيب الثاني الفقرتان " تنظم إدارة المعرفة خطوات سير العمل و التواصل بين العاملين في الجامعة. " و" تهتم إدارة المعرفة بإنجاز الأعمال ذات الأولوية كأساس تنطلق منه لأعمال مستقبلية أخرى" بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وبانحرافين معياريين(0.91) و (0.95) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرتان " تساعد إدارة المعرفة في الحصول على معلومات مرتبطة بالعاملين كمؤهلاتهم ، خبراتهم ، درجاتهم " و " تعزز إدارة المعرفة الأداء التنظيمي بالجامعة عندما يتم التطوير على الهيكل لدعم إدارة المعرفة " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.77) وبانحرافين معياريين (0.92) و(0.84) وبدرجة مرتفعة في حين جاءت بالترتيب السادس الفقرة " تسهم إدارة المعرفة في توظيف المعارف الإدارية بشكل منظم " بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة " تساعد إدارة المعرفة على تطبيق نماذج لإدارة المعرفة لتحديد مدى صلاحيتها في البيئة الجامعية " بالترتيب السابع بمتوسط حسابي (3.50) وبانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة " تعمل إدارة المعرفة على تفعيل عملية الاتصال بين الأقسام الإدارية ضمن القوانين والأنظمة المتبعة بالجامعة من أجل سير العمل بشكل فعال" بالترتيب الثامن بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة " تسعى إدارة المعرفة لتنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوات المعرفية بين الادارات و الاقسام في الجامعة " بالترتيب التاسع بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة " تميز إدارة المعرفة الجامعة التي تطبقها عن غيرها من الجامعات بشكل تنافسي " بالترتيب العاشر بمتوسط حسابي (3.37) وبانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة، وجاءت بالترتيب الأخير الفقرة " يشعر العاملون بالثقة نتيجة لتوفير مناخ تنظيمي محفز على العمل وفقاً لإدارة المعرفة في الجامعة " بمتوسط حسابي (3.20) وبانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة .

**الجدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تفعيل الهيكل التنظيمي من أجل تطبيق إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| .26 | تساعد إدارة المعرفة في الحصول على معارف مرتبطة بالعمل الإداري من ( أنظمة، قوانين، تقارير، لوائح ). | 3.83 | 0.97 | 1 | مرتفعة |
| .28 | تنظم إدارة المعرفة خطوات سير العمل و التواصل بين العاملين في الجامعة. | 3.80 | 0.91 | 2 | مرتفعة |
| .29 | تهتم إدارة المعرفة بإنجاز الأعمال ذات الأولوية كأساس تنطلق منه لأعمال مستقبلية أخرى . | 3.80 | 0.95 | 2 | مرتفعة |
| .27 | تساعد إدارة المعرفة في الحصول على معلومات مرتبطة بالعاملين كمؤهلاتهم ، خبراتهم ، درجاتهم. | 3.77 | 0.92 | 4 | مرتفعة |
| .35 | تعزز إدارة المعرفة الأداء التنظيمي بالجامعة عندما يتم التطوير على الهيكل لدعم إدارة المعرفة . | 3.77 | 0.84 | 4 | مرتفعة |
| .30 | تسهم إدارة المعرفة في توظيف المعارف الإدارية بشكل منظم . | 3.74 | 0.96 | 6 | مرتفعة |
| .34 | تساعد إدارة المعرفة على تطبيق نماذج لإدارة المعرفة لتحديد مدى صلاحيتها في البيئة الجامعية . | 3.50 | 1.07 | 7 | متوسطة |
| .31 | تعمل إدارة المعرفة على تفعيل عملية الاتصال بين الأقسام الإدارية ضمن القوانين والأنظمة المتبعة بالجامعة من أجل سير العمل بشكل فعال. | 3.47 | 0.96 | 8 | متوسطة |
| .33 | تسعى إدارة المعرفة لتنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوات المعرفية بين الادارات و الاقسام في الجامعة . | 3.42 | 0.96 | 9 | متوسطة |
| .36 | تميز إدارة المعرفة الجامعة التي تطبقها عن غيرها من الجامعات بشكل تنافسي . | 3.37 | 0.88 | 10 | متوسطة |
| .32 | يشعرالعاملون بالثقة نتيجة لتوفيرمناخ تنظيمي محفز على العمل وفقاًلإدارة المعرفة في الجامعة. | 3.20 | 0.95 | 11 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للفقرات | 3.60 | 0.72 | —— | متوسطة |

**المجال الخامس : تفعيل النشاطات والأساليب لإدارة المعرفة**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تفعيل النشاطات والأساليب لإدارة المعرفة ، والجدول(8) يوضح هذه النتائج.

يبين الجدول(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال تفعيل النشاطات والأساليب لإدارة المعرفة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريين إذ كانت الدرجة الكلية لفقرات المجال بدرجة مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72) و بانحراف معياري (.87) ، وقد جاءت بالترتيب الأول الفقرة " تقوم إدارة المعرفة بنشر ثقافة التطبيق الفعال لإدارة المعرفة بشتى المجالات "، وبلغ المتوسط الحسابي (3.97) بانحراف معياري (.95) وبدرجة مرتفعة، وكانت بالترتيب الثاني الفقرتان " توفر الجامعة التسهيلات في شتى المجالات لتطبيق إدارة المعرفة " و " تقدم الجامعة البنية التحتية المتقدمة التي تسهم بتطبيق إدارة المعرفة في أي وقت "بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبانحرافين معياريين(.99) و (1.02) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت الفقرة " توفر الجامعة وسائل الاتصال التكنولوجي و التقني بوصفها إحدى الوسائل لتطبيق إدارة المعرفة " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.74) وبانحراف معياري (.93) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت في الترتيب الخامس الفقرة " تسهم إدارة تقوم الجامعة بدعم العاملين من أجل تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال المحاضرات و ورش العمل في الجامعة " بمتوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة، وقد جاء بالترتيب السادس الفقرة " تسهم إدارة المعرفة بتفعيل الأنشطة المتنوعة في شتى المجالات التي تسهم بتميز الجامعة و تطورها " بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (.91) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة " توفر الجامعة رؤى واضحة لتطبيق إدراة المعرفة " بالترتيب السابع بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.23) وبدرجة متوسطة، وجاءت بالترتيب الأخير الفقرة " تنشر الجامعة ثقافة تفعيل أنشطة إدارة المعرفة و مجالاتها بوصفها امتداد للعمليات الإدارية " بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة .

**الجدول 8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تفعيل النشاطات والأساليب لإدارة المعرفة مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| .37 | تقوم إدارة المعرفة بنشر ثقافة التطبيق الفعال لإدارة المعرفة بشتى المجالات. | 3.97 | .95 | 1 | مرتفعة |
| .43 | توفر الجامعة التسهيلات في شتى المجالات لتطبيق إدارة المعرفة . | 3.77 | .99 | 2 | مرتفعة |
| .44 | تقدم الجامعة البنية التحتية المتقدمة التي تسهم بتطبيق إدارة المعرفة في أي وقت. | 3.77 | 1.02 | 2 | مرتفعة |
| .40 | توفر الجامعة وسائل الاتصال التكنولوجي و التقني بوصفها إحدى الوسائل لتطبيق إدارة المعرفة. | 3.74 | .93 | 4 | مرتفعة |
| .39 | تقوم الجامعة بدعم العاملين من أجل تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال المحاضرات و ورش العمل في الجامعة. | 3.73 | 1.13 | 5 | مرتفعة |
| .38 | تسهم إدارة المعرفة بتفعيل الأنشطة المتنوعة في شتى المجالات التي تسهم بتميز الجامعة و تطورها. | 3.67 | .91 | 6 | متوسطة |
| .41 | توفر الجامعة رؤى واضحة لتطبيق إدراة المعرفة. | 3.60 | 1.23 | 7 | متوسطة |
| .42 | تنشر الجامعة ثقافة تفعيل أنشطة إدارة المعرفة و مجالاتها بوصفها امتداد للعمليات الإدارية. | 3.57 | 1.20 | 8 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للفقرات | 3.72 | 0.87 | —— | مرتفعة |

**المجال السادس : استثمار رأس المال الفكري**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال استثمار رأس المال الفكري، والجدول (9) يوضح هذه النتائج.

يبين الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال استثمار رأس المال الفكري، كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريين فقد كانت الدرجة الكلية لفقرات المجال بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.61) و بانحراف معياري (0.78)، وجاءت بالترتيب الأول الفقرة " تساعد إدارة المعرفة على استثمار رأس المال الفكري " وبلغ المتوسط الحسابي (3.90) بانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وكانت بالترتيب الثاني الفقرتان " تساعد إدارة المعرفة الأفراد لتقبل التغيير المتجه نحو إدارة المعرفة من خلال مشاركتهم و تبادلهم للمعرفة " و " تعزز إدارة المعرفة كفاءات فرق العمل المستخدمة لشبكات الاتصال الخارجي و الداخلي من أجل الوصول للمعرفة الجديدة " بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وبانحرافين معياريين(1.09) و (1.06) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة " تهتم إدارة المعرفة باستثمار أفكار الإداريين في حل المشكلات الإدارية " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري(1.00) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت بالترتيب الخامس الفقرة " ترتبط إدارة المعرفة بالنتائج المعنوية و المادية التي تحققها من خلال أداء الإداريين لأعمالهم بشكل فعال " بمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (98.) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة " تعزز إدارة المعرفة الجامعة لاستثمارها لرأس المال الفكري من خلال (براءات الاختراع و الابتكارات و البحث و التطوير ) " بالترتيب السادس بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (88.) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة " تساعد إدارة المعرفة على تقليل الإجراءات الروتينية في العمل " بالترتيب السابع بمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (1.06) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرتان " تهتم إدارة المعرفة بتقاسم المعرفة بين العاملين " و" تسهم إدارة المعرفة بتقديم الخدمة المتميزة للعملاء وبجهد متميز في الجامعة" بالترتيب الثامن، بمتوسط حسابي (3.54) وبانحرافين معياريين(89.) و(96.) وبدرجة متوسطة، وجاءت بالترتيب التاسع الفقرة " تساعد إدارة المعرفة في إعداد ميزانية الجامعة من خلال المعلومات المتواجدة المرتبطة بحاجات الجامعة " بمتوسط حسابي (3.50) و بانحراف معياري (1.20) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة " تقدم إدارة المعرفة التغذية الراجعة التي تسهم في التطوير بشكل ايجابي " بالترتيب العاشر بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (92.) وبدرجة متوسطة وجاءت

بالترتيب الأخير الفقرة " تسهم إدارة المعرفة باستثمار المعرفة الضمنية للعاملين " بمتوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (.92) وبدرجة متوسطة.

**الجدول 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال استثمار رأس المال الفكري مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 45 | تساعد إدارة المعرفة على استثمار رأس المال الفكري. | 3.90 | 1.01 | 1 | مرتفعة |
| 51 | تساعد إدارة المعرفة الأفراد لتقبل التغيير المتجه نحو إدارة المعرفة من خلال مشاركتهم و تبادلهم للمعرفة. | 3.74 | 1.09 | 2 | مرتفعة |
| 52 | تعزز إدارة المعرفة كفاءات فرق العمل المستخدمة لشبكات الاتصال الخارجي و الداخلي من أجل الوصول للمعرفة الجديدة . | 3.74 | 1.06 | 2 | مرتفعة |
| 46 | تهتم إدارة المعرفة باستثمار أفكار الإداريين في حل المشكلات الإدارية . | 3.70 | 1.00 | 4 | مرتفعة |
| 53 | ترتبط إدارة المعرفة بالنتائج المعنوية و المادية التي تحققها من خلال أداء الإداريين لأعمالهم بشكل فعال. | 3.67 | .98 | 5 | متوسطة |
| 54 | تعزز إدارة المعرفة الجامعة لاستثمارها لرأس المال الفكري من خلال (براءات الاختراع و الابتكارات و البحث و التطوير ). | 3.60 | .88 | 6 | متوسطة |
| 50 | تساعد إدارة المعرفة على تقليل الإجراءات الروتينية في العمل. | 3.57 | 1.06 | 7 | متوسطة |
| 47 | تهتم إدارة المعرفة بتقاسم المعرفة بين العاملين. | 3.54 | .89 | 8 | متوسطة |
| 49 | تسهم إدارة المعرفة بتقديم الخدمة المتميزة للعملاء وبجهد متميز في الجامعة. | 3.54 | .96 | 8 | متوسطة |
| 56 | تساعد إدارة المعرفة في إعداد ميزانية الجامعة من خلال المعلومات المتواجدة المرتبطة بحاجات الجامعة. | 3.50 | 1.20 | 10 | متوسط |
| 55 | تقدم إدارة المعرفة التغذية الراجعة التي تسهم في التطوير بشكل ايجابي. | 3.44 | .92 | 11 | متوسطة |
| 48 | تسهم إدارة المعرفة باستثمار المعرفة الضمنية للعاملين. | 3.40 | .92 | 12 | متوسطة |
|  | الدرجة الكلية للفقرات | 3.61 | 0.78 | —— | متوسطة |

**المجال السابع: صعوبات تطبيق إدارة المعرفة**

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال صعوبات تطبيق إدارة المعرفة، والجدول (10) يوضح هذه النتائج.

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لفقرات مجال صعوبات تطبيق إدارة المعرفة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس والإداريين إذ كانت الدرجة الكلية لفقرات المجال بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24) و بانحراف معياري(0.95)، وجاءت بالترتيب الأول الفقرتان " ضعف الدعم الإداري في الجامعة لإدارة المعرفة " و" عدم إدراك أهمية توظيف إدارة المعرفة في الجامعة من العاملين فيها "، وبلغ المتوسط الحسابي ( 3.37) بانحرافين معياريين (1.40) و (1.05) وبدرجة متوسطة، وجاءت بالترتيب الثالث الفقرة " عدم وجود إداريين مدربين يسهموا بتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة " بمتوسط حسابي بلغ (3.30) وبانحراف معياري(1.10) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة " ضعف الامكانات التي تدعم إدارة المعرفة في الجامعة " في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.23) وبانحراف معياري (.92) وبدرجة متوسطة، في حين جاءت بالترتيب الخامس الفقرتان قبل الأخيرة " تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة لأول مرة يحول دون تحقيق الأهداف بشكل مرضٍ " و " قلة استخدام الوسائل التي تطبق إدارة المعرفة في الجامعة "بمتوسط حسابي (3.20) وبانحرافين معياريين (1.08) و (1.11) وبدرجة متوسطة، وجاءت بالترتيب الأخير الفقرة " ضعف الربط بين أهداف الجامعة و أهداف إدارة المعرفة " بمتوسط حسابي (3.07) وبانحراف معياري (1.15) و بدرجة متوسطة.

**الجدول 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال صعوبات تطبيق إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً**

| الرقم | فقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 57 | ضعف الدعم الإداري في الجامعة لإدارة المعرفة. | 3.37 | 1.40 | 1 | متوسطة |
| 58 | عدم إدراك أهمية توظيف إدارة المعرفة في الجامعة من العاملين فيها. | 3.37 | 1.05 | 1 | متوسطة |
| 59 | عدم وجود إداريين مدربين يسهموا بتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة. | 3.30 | 1.10 | 3 | متوسطة |
| 60 | ضعف الامكانات التي تدعم إدارة المعرفة في الجامعة | 3.23 | .92 | 4 | متوسطة |
| 62 | تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة لأول مرة يحول دون تحقيق الأهداف بشكل مرضٍ. | 3.20 | 1.08 | 5 | متوسطة |
| 63 | قلة استخدام الوسائل التي تطبق إدارة المعرفة في الجامعة . | 3.20 | 1.11 | 5 | متوسطة |
| 61 | ضعف الربط بين أهداف الجامعة و أهداف إدارة المعرفة . | 3.07 | 1.15 | 7 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية للفقرات | 3.24 | 0.95 | — | متوسطة |

**السؤال الثاني : ما الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة المعرفة التي تم تطبيقها أوالاهتمام بها في الجامعات الأردنية الخاصة ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال المفتوح والمتعلق بأبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة المعرفة والتي يلاحظون أن الجامعات الخاصة تطبقها وتتم بها.

ولقد أشار التحليل المرتبط بإجابات أفراد العينة بأن الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة المعرفة على النحو الاتي :

**إدارة الجودة الشاملة**

إذ تعد إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تتمثل في نظام إداري شامل يرتبط مع إدارة المعرفة بشكل فعال، ويقوم على أساس إحداث تغيير جذري في الجامعة بالممارسات الإدارية، وفي المفاهيم الإدارية وبنمط القيادة الإدارية، وبالاجراءات والأداء في العمل بكل أقسام ومهام الجامعة مع التركيز على العاملين وعلى مشاركتهم واندماجهم وتنميتهم واستمراريتهم بالعمل لتحقيق الأهداف ولتحسين الأداء لتقديم خدمة بأقل وقت وتكلفة وجهد ولتعزيز مكانة الجامعة وحيويتها بين منافستها مع تزايد المتغيرات والمستجدات بشكل متسارع.

**الإبداع**

إذ أشارت عينة الدراسة أن الإبداع من الاتجاهات الإدارية الحيوية والفعالة والتي تدخل بكل تخصص وكل مجال وفرع من فروع الحياة، وهو باعتباره ميزة للجامعة وقدرة قوية منافسة من خلال رؤيتها الإبداعية وأفكارها وأرائها الإبداعية التي تفتح الآفاق وتحقق الطموحات والتي تستثمر وتظهر ما هو مخزون لدى الكوادر البشرية من قدرات إبداعية، تبرز الجامعة وتعمل على تنميتها وسد ثغراتهما المعرفية والإدارية بإنتاجها المستمر والمتميز، فالإبداع لا يرتبط بوقت أو مكان أو مجال محدد فهو قائم على القدرات البشرية مع توفير الامكانات والتحفيز والدعم له، فالجامعات ترى أن القيام بالأعمال المطلوبة ضمن الكفاءات المدربة ليس قوة لتنميتها ولاستمراريتها في ظل التغيرات السريعة والمتطورة، لذلك أخذت تسعى الجامعات لخلق بيئة مبدعة، متجددة، جاذبة، تفرض قوتها من خلال إبداعتها بين منافساتها لتقديم خدمة متميزة مبدعة بالأداء تجعلها محط الأنظار بين قريناتها.

**المنظمة المتعلمة**

أشارت عينة الدراسة أن الجامعات الخاصة تتجه نحو المنظمة المتعلمة فهي تعمل على توسيع وتعميق المعرفة ضمن إطار المنظمة لتتكيف مع الظروف والمتغيرات المستمرة السريعة لتتخطى الصعوبات ولحل المشكلات التي تواجة الجامعة أفرادها، كما وتعمل على إنشاء أنماط إدارية جديدة شاملة تقوم على أساس علمي يحقق الطموحات، ويلبي الحاجات والغايات لدى الأفراد، كما وتتمتع الجامعة باعتبارها منظمة متعلمة بالانفتاح والشفافية بكل مجالاتها وبالتعاون بين أفرادها بالعمل ضمن فرق وبتقاسم المعرفة والمهارة التي يمتلكونها وبمستويات إدارية متميزة تشجع على التعلم والتعليم، وتطور من القدرات وتمتلك تقنيات تكنولوجية حيث تسهم بمواكبة العصر ومواجهة التدفق المعرفي .

**إدارة التغيير**

يرى أفراد العينة أن إدارة التغيير ركناً فعالاً من أجل النهوض والتقدم ولتنمية الثقافات لمواجهة التحديات التي سواء أكان التغيير بها يدار داخلياً أم خارجياً، وإن السمة التي تتميز أو تتصف بها إدارة التغيير هي ديناميكية بكل المجالات ومن جذور العمل لمواكبة التطورات ولتكيف ولتسهيل العمل والاتصال بين الأفراد في الجامعة، بأحدث الاساليب والطرق والتقنيات، لذا فالجامعات بحاجة إلى توجه هادف ومحدد ضمن المعرفة بإمكانات وقدرات الجامعة، ومع ما يتوافق مع الحاجات والرغبات وأهدافها وبمشاركة العاملين للتفاعل مع التغيير، الأمر الذي ينتج عن قناعات وإدراك العاملين لأهمية التغيير الذي يسهم ببلورة إدارة المعرفة والعمل ضمنها .

**اقتصاد المعرفة**

يرى أفراد العينة أن اقتصاد المعرفة يمثل جزء كبير من إدارة المعرفة والذي يعطي قيمة مضافة للمعرفة، الأمر الذي يعزز القدرة التنافسية بين العاملين للإرتقاء بالمعرفة باعتبارها قوة رئيسية ورأس مال فكري لتطوير وللإبتكار ولوضع التوقعات المستقبلية ولرسم السياسات التي تبني الجامعة على قاعدة من المعرفة تعمل على ابتكار المعرفة ونشرها واستعمالها مع البحث عن معرفة جديدة في ظل المعرفة المتراكمة، والتي تفعل دور التكنولوجيا في عملية التقاسم ونشرها والتدريب عليها والتأهيل لها ، مما يستثمر رأس المال البشري من خلال التعلم والتعليم وتطبيق في شتى المجالات وهذا ما تؤمن به الجامعات الخاصة.

**تكنولوجيا الاتصال**

عبَر أفراد العينة عن دور تكنولوجيا الاتصال في الحياة المعاصرة، إذ دخلت تكنولوجيا الاتصال كل فروع ومجالات الحياة، فهي لم تقتصر على مجال معين أو على فئة محددة أو على مستوى محدد من الثقافة، بل أصبحت من الضروريات التي تقوم وتقود أي مجال من مجالات الحياة والتقنيات والتطورات التكنولوجية المتسارعة، التي فرضت نفسها والتي سهلت الأعمال لدى الأفراد والمؤسسات، مما جعلها تزداد أهمية وإدراك لفاعلية دورها في توفير الوقت والجهد ومع سهولة استخدامها ونقلها وربطها مع اي مكان بالعالم، والتمكن من الحصول على المعرفة المتنوعة وصولاً إلى جذورها، الأمر الذي وسع الآفاق وحقق الطموح ونشط المدركات والقدرات لدى الأفراد والمنظمات سعياً لتميز ولتنافس ولتحقيق الذات عبر امتلاك لتكنولوجيا الاتصال بشتى وسائلها وأجهزتها وبرمجياتها وهذا ما تعمل عليه الجامعات الخاصة.

**السؤال الثالث : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في واقع إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى للمتغيرات التالية : الجنس ، الخبرة ، الرتبة العلمية ، المسمى الوظيفي ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام الاختبار التائي(t- test) لمعرفة الفروق التي تعزى إلى الجنس، وتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من المتغيرات التالية : الخبرة ، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق التي تعزى إلى الخبرة، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي، وعلى النحو الآتي :

**أ. متغير الجنس :**

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، تم استخدام الاختبار التائي ( t-test ) وكانت النتائج كما هي مبين في الجدول (11).

**الجدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس**

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ت | درجات الحرية | مسستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ذكر | 534 | 3.50 | 0.65 | 3.29 | 693 | 0.01 |
| أنثى | 161 | 3.68 | 0.36 | | | |

يتضح من الجدول (11) وجود فروق دالة احصائياً بين الذكور والاناث في إجاباتهم من واقع إدارة المعرفة في الجامعات الخاصة، حيث كانت قيمة ت ( 3.29 ) وقد كانت هذه الفروق لصالح الاناث حيث كانت المتوسط الحسابي للاناث (3.68)، بينما كان المتوسط الحسابي للذكور (3.50).

**ب - الخبرة**

**الجدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الخبرة**

| الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| اقل من 5 سنوات | 232 | 3.49 | 0.83 |
| من 5 – 10 | 162 | 3.81 | 0.27 |
| اكثر من 10 | 301 | 3.44 | 0.45 |
| المجموع | 695 | 3.54 | 0.60 |

يتضح من الجدول (12) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاجابات أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغير الخبرة، ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة، فقد تم استخدام تحليل التباين الآحادي (One-Way ANOVA) والجدول(13) يبين ذلك .

**الجدول 13. تحليل التباين الأحادي ( One -Way ANOVA) لإجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الخبرة**

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 15.84 | 2 | 7.917 | 23.39 | 0.00 |
| داخل المحموعات | 24.25 | 692 | 0.34 | | |
| المجموع | 26.09 | 694 | | | |

يتضح من نتائج تحليل التباين الاحادي في الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين مستويات الخبرة المختلفة ولمعرفة بين أي من مستويات الخبرة وجدت هذه الفروقات تم اجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية ، وفيما يلي عرض لهذه النتائج :

**الجدول 14. نتائج اختبار شيفيه (Scheffee ) للمقارنات البعدية لاستخراج دلالات الفروق في واقع إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الخبرة .**

| الفئات | أقل من 5 سنوات | من5-10 سنوات | أكثر من 10 سنوات | الفرق بين المتوسطات |
|---|---|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | | * | * | 0.33- |
| من 5-10 سنوات | | | * | 0.043- |
| أكثر من 10 سنوات | | | | 0.37 |

يتضح من نتائج اختبار شيفيه في الجدول رقم (14) ما يلي:-

- وجود فروق دالة احصائياً بين أعضاء هيئة التدريس الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات وأعضاء هيئة التدريبس الذين تتراوح خبرتهم بين 5 - 10 سنوات، وقد كانت هذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين خبرتهم بين 5 - 10 سنوات .

- وجود فروق دالة احصائياً بين أعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح خبرتهم بين 5 - 10 سنوات وأعضاء هيئة التدريس الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات ، وقد كانت هذه الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح خبرتهم بين 5 - 10 سنوات .

- يبين اختبار شيفيه أن مصادر الفروق التي أظهرها تحليل التباين الأحادي كانت بين المجموعة الأولى ( أقل من 5 سنوات) مع المجموعة الثانية ( من 5 - 10 سنوات) كما

يوجد فرق ذو دلالة احصائية بين المجموعة الثانية ( من 5 – 10 ) سنوات مع المجموعة الثالثة ( أكثر من 10 سنوات) عند مستوى دلالة $\leq 0.05$ .

**ج - متغير الرتبة العلمية**

**الجدول 15. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة العلمية**

| الرتبة العلمية | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| أستاذ | 46 | 3.18 | 0.07 |
| أستاذ مشارك | 186 | 3.51 | 0.46 |
| أستاذ مساعد | 463 | 3.59 | 0.66 |
| المجموع | 695 | 3.54 | 0.60 |

يتضح من الجدول (15) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاجابات أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغير الرتبة العلمية، ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير الرتبة العلمية، فقد تم استخدام تحليل التباين الآحادي (One-Way ANOVA) والجدول(16) يبين ذلك.

**الجدول 16. تحليل التباين الأحادي ( One -Way ANOVA) لإجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الرتبة العلمية**

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 7.27 | 2 | 3.64 | 10.36 | 0.000 |
| داخل المحموعات | 242.82 | 692 | .35 | | |
| المجموع | 250.09 | 694 | | | |

يتضح من نتائج تحليل التباين الاحادي في الجدول (16) وجود فروق ذو دلالة احصائية بين فئات متغير الرتبة العلمية، ولمعرفة بين أي من الفئات وجدت هذه الفروقات تم اجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول رقم (17) يبين ذلك.

**الجدول 17. نتائج اختبار شيفيه (Scheffee ) للمقارنات البعدية لاستخراج دلالات الفروق في واقع إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى متغير الرتبة العلمية**

| فئات | استاذ | استاذ مساعد | استاذ مشارك | الفرق بين المتوسطات | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| استاذ | | | * | 0.33- | * 0.03 |
| استاذ مساعد | * | | | - 0.41 | * 0.000 |
| استاذ مشارك | | * | | - 0.08 | 0.32 |

يتضح من نتائج اختبار شيفيه في الجدول رقم (17) ما يلي:-

- وجود فروق دالة احصائيا بين مجموعة (استاذ) ومجموعة (استاذ مشارك ) وبين مجموعة (استاذ مساعد )، وقد كانت هذه الفروق لصالح مجموعة (استاذ مساعد ).
- وجود فروق دالة احصائياً بين مجموعة (استاذ مساعد) ومجموعة (استاذ مشارك)، وقد كانت هذه الفروق لصالح مجموعة (استاذ مساعد).

**د- متغير المسمى الوظيفي**

**الجدول 18. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغير المسمى الوظيفي**

| الوظيفة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| عميد | 42 | 3.29 | 0.35 |
| نائب عميد | 20 | 3.91 | 0.00 |
| رئيس قسم | 93 | 3.46 | 0.25 |
| عضو هيئة تدريس | 540 | 3.57 | 0.66 |
| المجموع | 695 | 3.55 | 0.60 |

يتضح من الجدول (18) وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لاجابات أعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم استخدام تحليل التباين الآحادي (One-Way ANOVA) والجدول(19) يبين ذلك.

**الجدول 19. تحليل التباين الأحادي ( One -Way ANOVA) لإجابات أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي**

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 6.19 | 3 | 2.06 | 5.85 | 0.01 |
| ضمن المحموعات | 243.89 | 691 | 0.35 | | |
| المجموع | 250.09 | 694 | | | |

يتضح من نتائج تحليل التباين الاحادي في الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة احصائية بين فئات متغيرالمسمى الوظيفي ولمعرفة بين أي من الفئات وجدت هذه الفروقات تم اجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، والجدول (20) يبين ذلك.

**الجدول20. نتائج اختبار شيفيه (Scheffee ) للمقارنات البعدية لاستخراج دلالات الفروق في واقع إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى متغير الرتبة الوظيفية**

| المقارنات | الفرق بين المتوسطات | مستوى الدلالة |
|---|---|---|
| عميد * نائب عميد | 0.61- | 0.03* |
| عميد * رئيس فسم | 0.17- | 0.505 |
| عميد * عضو هيئة تدريس | 0.27- | 0.04* |
| نائب عميد * رئيس قسم | 0.44 | 0.03* |
| نائب عميد * عضو هيئة تدريس | 0.34 | 0.01 |
| رئيس قسم * عضو هيئة تدريس | 0.10- | 0.48 |

يتضح من الجدول (20) وجود فروق دالة احصائياً بين فئات المتغير المسمى الوظيفي وعلى النحو الآتي :

- يوجد فرق ذو دلالة احصائية بين المجموعة الأولى (عميد) و المجموعة الثانية ( نائب عميد)، وقد كانت هذه الفروق لصالح نائب العميد كما يتضح من الجدول (20).
- يوجد فرق ذو دلالة احصائية بين المجموعة الأولى (عميد) والمجموعة الرابعة ( عضو هيئة تدريس)، وقد كانت هذه الفروق لصالح عضو هيئة التدريس كما يتضح من الجدول (20).
- كما يوجد فرق ذو دلالة احصائيا بين المجموعة الثالثة (نائب عميد) مع المجموعة الثانية ( رئيس قسم )، وقد كانت هذه الفروق لصالح نائب العميد، كما يتضح من الجدول (20).
- كما يوجد فرق ذو دلالة احصائيا بين المجموعة الثالثة (نائب عميد) مع المجموعة الثانية ( عضو عميد )، وقد كانت هذه الفروق لصالح نائب العميد، كما يتضح من الجدول (20).

## النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع : ما الأنموذج المقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم مراجعة الأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة ونماذج إدارة المعرفة المتنوعة، والعديد من الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة، فضلاً عن تعرف واقع إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين والاتجاهات الإدارية الحديثة كذلك من وجهة نظرهم، من خلال الاجابة عن السؤال الأول والثاني .

وبناء على ما ظهر من نتائج تم بناء الأنموذج المقترح وفق الآتي :

**فلسفة الأنموذج :**

تقوم فلسفة الأنموذج على أن الجامعة التي تهتم بتفعيل دور إدارة المعرفة ضمن أساسيات عملها ومهامها تتمتع إدارتها بفاعلية وديناميكية متجددة، وتتميز بالإبداع والتطور ومواكبة

المتغيرات السريعة، والتي تسعى لتوظيف إدارة المعرفة واستثمارها بشكل صحيح وسليم، مما يجعلها تنمو وتستمر بإنتاجها وعطاءها بشتى المجالات والتخصصات بالجامعة، معتمدة على قدرتها في دعم إدارة المعرفة وتطوير أفرادها، بما يتناسب مع المتغيرات المستمرة والمتطلبات التي تسهم بتلبية الحاجات وتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها، والمتمثلة بجوانب إدارة المعرفة من خلال البيئة المتميزة والمحفزة لمناخ إيجابي لإحداث التغيير المراد الذي يشارك به جميع العاملين بالجامعة، والعمل على زيادة المقدرة على التعلم مما يجعلها تنمو وتتطور وتتخطى الصعوبات، فالجامعة تسعى للتميز بمواردها البشرية بكافة أدوارها باعتبارها عنصراً جوهرياً تدور حوله العملية التعليمية من أجل السمو وخدمة المجتمع .

**أهداف الأنموذج :**

تتمثل أهداف الأنموذج بما يلي :

- أداة فاعلة لتحديد الأدوار والمهام المطلوبة .
- طريقة للتطوير المستمر من خلال توليد الأفكار وتحفيز على الإبداع.
- طريقة فاعلة للتواصل بين العاملين وبشكل فاعل دون حواجز.
- أداة لتحديد الفجوات المعرفية والعملية في العمل بالجامعة.

**كيفية عمل الأنموذج**

يعمل الأنموذج على الربط بين الموارد البشرية والممارسات الإدارية ، والأهداف الاستراتيجية، والطموح المستقبلية لبناء الجامعة المتمتعة بالفاعلية والحيوية، ويحتوي الأنموذج على عناصر متداخلة، لاستخدام إدارة المعرفة يستند إلى النظام في الجامعات لاستثمار أفرادها وإدارتهم وتطويرهم، على مستوى الأفراد، والأقسام والكليات في الجامعات، كما يهتم بالتغيير والجودة والإبداع بالعمل وباستثمار اقتصاد المعرفة، والذي يهتم بتكنولوجيا الاتصالات الذي ينمي المنظمة المتعلمة والذي يهتم بالنتائج والعمليات .

**مكوناته :**

يتكون الانموذج المقترح من إطار مرجعي يقسم إلى قسمين : الإطار المفاهيمي والإطار العملي.

**أولاً : الإطار المفاهيمي**

يشتمل على القيم والمفاهيم الجوهرية لإدارة المعرفة ، كما عكستها الاتجاهات الإدارية الحديثة التي تعاملت معها كمنظومة متكاملة وشاملة ومترابطة بعلاقات متشابكة ومتواصلة مع بعضها البعض فهي تناولت اتجاهات رئيسية تدخل مع إدارة المعرفة منها:

**إدارة الجودة الشاملة**

وهي عملية مستمرة تقدم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة ، التي تكون قادرة على تقديم الاحتياجات التي تحقق الرضا في الجامعة من خلال تشخيص المعرفة المتوفرة والمعرفة المطلوبة والتي يجب توفرها بجميع أقسام الجامعة لتحقيق أهداف الجامعة ولتحسين أدائها ومخرجاتها، تستند إدارة الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية في الجامعة ، وعلى السماح للعاملين بالمشاركة في تطوير المنظمة .

**الإبداع**

يشتمل على مجموعة من الأنشطة والأساليب التي تحفز الفرد على الابتكار وتوليد الأفكار الإبداعية، والتي تقدم خدمة متميزة تجذب المستفيدين منها وترغبهم بالتقدم في المنظمة، ويستند الإبداع الدعم والتحفيز وتوفير بيئة حيوية خصبة للمبدعين، وتوفير الوسائل والمستلزمات التي تنمي الإبداع مع تطبيق الأفكار الإبداعية في المنظمة.

**المنظمة المتعلمة**

إذ تعد من إحدى مخرجات إدارة المعرفة ، فالمنظمة المتعلمة تعمل باستمرار على إزالة العوائق الهيكلية التي تعيق العملية التعليمية، فهي تهتم بتقييم مستويات التعلم والتطور ، كما وتساعد الأفراد لتحقيق أهدافهم، مع تدعيمها للهيكل التنظيمي، وتستند المنظمة المتعلمة على المناخ التنظيمي الذي يسود بالمنظمة والذي يدعم ويحفز العاملين على إنجاز العمل المتقن والابداع به، وعلى التعاون والتفاعل بين العاملين في المنظمة.

**إدارة التغيير**

إذ تعتبر إدارة التغيير عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب

عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه. وتستند إدارة التغيير على قناعة العاملين في عملية إدارة المعرفة، والمشاركة في تغيير الأساليب والممارسات المتبعة لتعمل على تطبيق إدارة المعرفة.

**اقتصاد المعرفة**

يقوم اقتصاد المعرفة على أساس إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات، فهو أكثر شمولاً وتمثيلاً لأصول المعرفة بكافة أنواعها في المنظمة، ويستند اقتصاد المعرفة على رأس مال المعرفة وموارد المعرفة، وأصول المعرفة، وكلف المعرفة، واستثمار المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة، وتنمية المعرفة، وتوليد المعرفة وتوزيعها في المنظمة.

**تكنولوجيا الاتصالات**

إذ تعد وسيلة لنقل المعارف والأفكار عبر التقنيات والأجهزة الحديثة والمتنوعة، التي تسهم بتوسيع مجال تبادل الحقائق والأراء والأداء بين العاملين في المنظمة باعتبارها من وسائل التفاعل الفعال والتي توفر الوقت والجهد، مع تقديم الخدمة المتميزة في المنظمة، وتستند تكنولوجيا الاتصالات على امتلاك العاملين لمهارات استخدام الوسائل التكنولوجية، وعلى توفير تقنيات تكنولوجية حديثة في المنظمة.

## ثانياً : الإطار العملي :

إن تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة يعد عملية ديناميكية ومتكاملة ومتواصله بشكل فعال، الأمر الذي يتطلب مضاعفة الجهود لدى العاملين في الجامعة ، فلابد أن تشمل هذه العملية الإطار العام والذي يضم في محتواه التجديدات الإدارية والفكرية والتربوية المتمثلة بإدراك أهمية إدارة المعرفة، والرغبة في تطبيق إدارة المعرفة، مقدرة الإدارة على ممارسة إدارة المعرفة، مما يساعد في إنجاح إدارة المعرفة بصورة كاملة، ويتضمن هذا الإطار المجالات الآتية :

1. الموارد البشرية والمعرفية : يتم استخدام المدخلات البشرية والمعرفية في إدارة المعرفة في الجامعات بشكل متفاعل ومتداخل لتحقيق أهداف الجامعة ومساندة رسالتها وأهداف إدارة المعرفة وذلك بعد تشكيل قناعات ومسلمات لدى العاملين بالجامعة عن إدارة المعرفة وذلك من خلال :

- نشر ثقافة إدارة المعرفة .
- عقد دورات تدريبية لتطوير ونشر المعارف.

- استقطاب أصحاب الخبرة المتميزة لتفعيل إدارة المعرفة.

- تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين الذين يمتلكون المعرفة، ليسهموا بتقاسمها مع الآخرين.

2. المعارف والخبرات التي تطبق إدارة المعرفة : ويتم ذلك مع وجود مناخ تنظيمي يهتم بالجوانب المعرفية التي يمتلكها العاملين، وبالبيئة التي تحفز الخبرات التعليمية بشكل كفوء والتي تركز على جودة العملية العليمية بكافة محاورها ويتم ذلك عن طريق :

- تحديد مصادر المعرفة.

- سد الفجوات المعرفية من خلال تحديد المعرفة الموجودة والمطلوبة.

- عقد اجتماعات بشكل دوري للمشاركة بالمعرفة داخل أقسام الجامعة .

- تفعيل ثقافة تبادل المعارف بين العاملين وبين أقسام الجامعة .

- وضع فرق عمل متخصصة بإدارة المعرفة لإنجاز مهامها.

3. المعرفة والإبداع في الجامعة : ترى الإدارة الناحجة أن الإبداع من أهم المقومات التي تقوم عليها الإدارة والتي تسهم بديمومتها وحيويتها وتميزها بين الجامعات وذلك من خلال :

- تطوير الرؤية الإبداعية.

- تشجيع العصف الذهني لتوليد أفكار إبداعية.

- تشجيع العاملين على سد الفجوات المعرفية من خلال معرفتهم الإبتكارية .

- تنمية القدرات الإبداعية بين العاملين .

3. النشاطات والأساليب لإدارة المعرفة: لإنجاح إدارة المعرفة داخل الجامعة لابد من تقديم الدعم بكافة أشكاله، وتحديد المهام المطلوبة الأمر الذي يتيح للعاملين بأعمالهم بحرية وثقة ، مع تركيزهم على الجودة والتميز بأدائهم ، وذلك من خلال :

- تفعيل الأنشطة المتنوعة في شتى المجالات والتخصصات من أجل تميز الجامعة وتطورها.

- تقديم التسهيلات في شتى المجالات لتفعيل إدارة المعرفة.

- وضع بنية تحتية متقدمة تساعد بتطبيق إدارة المعرفة .

5. استثمار رأس المال الفكري : إن الجامعة تهتم بدعم ورفد المعرفة المتخصصة والمتنوعة ، للإرتقاء بالمجتمع وأبنائه ، والوصول بهم إلى المستوى اللائق في المجالات كافة، وهنا يتمثل باستثمار رأس المال الفكري بالاستفادة من الطاقات البشرية لتحسين والتطوير بالجامعة، وذلك من خلال :

- استثمار أفكار الإداريين في حل المشاكل الإدارية.
- تقديم الخدمة المتميزة وبجهد متميز للعملاء.
- الحد من الاجراءات الروتينية في الجامعة .
- العمل على تقاسم المعرفة بين العاملين .

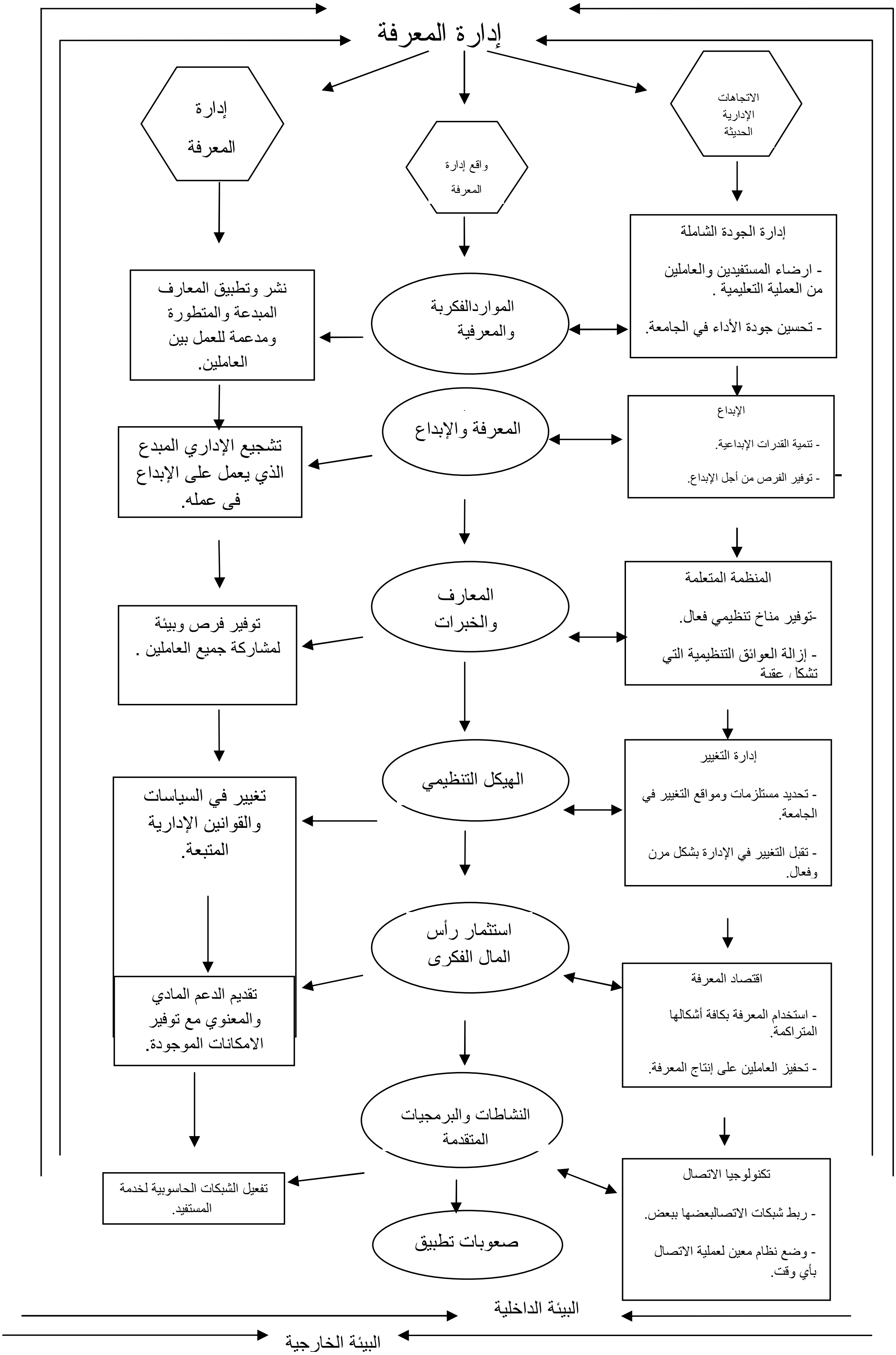
6. الهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة : يبرز هذا المجال من قدرة الجامعة على إحداث التوازن بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية ، وبين بيئة إدارة المعرفة ودرجة تقبلها أو رفضها ، ومقدرتها على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المجتمع المحلي بشكل مرن يعمل على تطوير برامجها التعليمية وأنشطتها وتدريب العاملين لديها بما يتناسب مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ، ومع ما يتناسب مع إمكاناتها ومواردها المتاحة ويكون ذلك من خلال :

- تحديد خطوات سير العمل وأولويات انجازه كأساس لأعمال المستقبل.
- إشعار العاملين بالثقة في بيئة تنظيمية محفزة منمية للذاكرة التنظيمية.
- تطبيق نماذج لأدارة المعرفة تتلاءم مع البيئة الجامعية.

7. صعوبات تطبيق إدارة المعرفة : على الجامعة الاهتمام بتوعية العاملين بدور إدارة المعرفة ، وقيامها بإزالة كل ما يعيق تطبيقها وذلك من خلال :

- تقديم الدعم الإداري لشتى المجالات والأقسام.
- الربط بين أهداف الجامعة وأهداف إدارة المعرفة.
- إدراك أهمية توظيف إدارة المعرفة بالجامعة.

ويمثل الشكل (11) الأنموذج المقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة.




الشكل (10) أنموذج منال الشيخ المقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة.

# الفصل الخامس

# مناقشة النتائج

# الفصل الخامس
# مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي أظهرتها الدراسة مرتبة حسب ورودها .

## مناقشة نتائج السؤال الأول :

### ما واقع إدارة المعرفة للجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء التدريس؟

أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع إدارة المعرفة تبعاً لتقدير أفراد عينة الدراسة أن أداة الدراسة بشكل عام ولكل مجال من المجالات كانت متوسطة، إذ بلغت الدرجة الكلية (3.55) وبإنحراف معياري قدره (0.60) كما ظهر في الجدول (3) .

ونال مجال " تفعيل النشاطات والأساليب لإدارة المعرفة " على المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وبانحراف معياري قدره (0.87) وكان بدرجة مرتفعة، إذ تراوح المتوسط الحسابي لفقراته ما بين (3.97) و (3.57) بانحراف معياري تراوح ما بين (0.95) و (1.20) على التوالي كما يظهر في الجدول (8) ، إذا جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " تقوم إدارة المعرفة بنشر ثقافة التطبيق الفعال لإدارة المعرفة بشتى المجالات " وبدرجة مرتفعة ، ويعد هذا مؤشر إيجابي فعال على درجة نجاح إدارة المعرفة في نشر ثقافة التطبيق بشتى المجالات في الجامعة الأمر الذي يعزز عملية التواصل والتعاون بين العاملين في الجامعة، مما يدعم عملية انتشار المعرفة في جميع المجالات بالجامعة بين العاملين والإداريين، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسات مطاعني (2008) ودراسة حسن (2008) ودراسة خباش (2009) ودراسة عثمان (2010) وماكول وارنولد وستون (Maccall,Amold,Sutton, 2008) ودراسة راجسدتل Ragsdell ( 2009 ,) في إن تطبيق إدارة المعرفة يتجه اتجاهاً إيجابياً في المنظمات .

وجاءت الفقرة " تنشر الجامعة ثقافة تفعيل أنشطة إدارة المعرفة ومجالاتها بوصفها امتداد للعمليات الإدارية " بالرتبة الأخيرة، وبدرجة متوسطة، وذلك لعدم قناعة الإداريين بتفعيل الأنشطة باعتبارها جزء من العملية الإدارية وعملية الإصلاح بالممارسات الإدارية وليس امتداد للعمليات الإدارية الواضحة والمثبتة في الجامعة ولعدم التخطيط السليم لعملية نشر ثقافة تفعيل الأنشطة في الجامعة .

- مجال تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الجامعة

جاء بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.68) وبإنحراف معياري قدره (0.57) وكان بدرجة مرتفعة ، إذ تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المجال ما بين (4.10) و (3.47) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.70) و (0.77) على التوالي ،كما يظهر في الجدول (4)، وقد جاءت الفقرة " تعد إدارة المعرفة نتاجاً للمعارف والخبرات لدى الجامعة والعاملين " بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وتعني هذه النتيجة أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في تكوين فكر ومعارف وخبرات للجامعة والعاملين، مما يسهم في عملية اتخاذ القرارات السليمة وفي عملية التخطيط نتيجة للمعارف والخبرات التي اكتسبت وتشكلت لدى الجامعة والعاملين بها بشكل مقنع وفعال، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة شوهام وبيري (Shoham,Perry ,2008) التي أظهرت وجود آلية معينة لإدارة المعرفة على مستوى المؤسسة الأكاديمية.

وجاءت الفقرة " تهتم إدارة المعرفة في تحديث الأساليب المستخدمة في العمل لتحقيق أداء فعال ومتميز" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك لعدم إدراك الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة وأساليبها الحديثة في تحقيق الأهداف ضمن أداء فعال ومتميز، مع الرغبة في البقاء بالعمل بالأساليب القديمة التي تنجز العمل بشكل روتيني ، ونظراً للقناعة بأن الأساليب الحديثة

تحتاج لجهد ووقت مضاعف ولمستوى عالي من المهارات والمعارف والتعليم ، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة صالح و أمون ودريري ( Omona,Derweide, Salleh,2010 ) التي أظهرت وجود علاقة بين التعلم الالكتروني وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدارة المعرفة في العملية الإدارية ، واختلفت مع دراسة محاميد (2008) التي أظهرت عدم وجود علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة في النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية لضمان الجودة بالجامعات.

- مجال استثمار رأس المال الفكري

جاء بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.61) وبإنحراف معياري قدره (0.78) وكان بدرجة متوسطة ، إذ تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المجال ما بين (3.90) و(3.40) وبانحراف معياري تراوح ما بين (1.01) و (0.92) على التوالي . كما يظهر في الجدول (9)، وقد جاءت الفقرة " تساعد إدارة المعرفة على استثمار رأس المال الفكري " بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وذلك لإدراك أهمية رأس المال الفكري باعتباره هو الأساس الذي تقوم عليه إدارة المعرفة ودوره

بإبراز العمل بشكل متقن ومميز وفعال في الجامعة، ورأس المال الفكري يعد استثمار لتخطيط ولاتخاذ القرارات والعمل إذا استثمر بشكل صحيح واذا قدمت له الحوافز المادية والمعنوية الأمر الذي يسهم بفاعليته، مما يعكس نتيجة الفقرة " تسهم إدارة المعرفة باستثمار المعرفة الضمنية العاملين " بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، إذ تعزى هذه النتيجة لإحتفاظ بعض العاملين بمعرفتهم الضمنية باعتبارها مصدر لقوتهم ولسيطرتهم وتميزهم بين العاملين والتي من خلالها يقومون بعمل ما يرغبون به ، ويسهم ذلك بازدهارهم بشكل واسع بشتى الميادين بين أقرانهم .

- مجال تفعيل الهيكل التنظيمي من أجل تطبيق إدارة المعرفة.

جاء بالمرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي (3.60) وبإنحراف معياري قدره (0.72) وكان بدرجة متوسطة، إذ تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المجال ما بين (3.83) و (3.20) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.97) و (0.95) على التوالي، كما يظهر في الجدول (7). وقد جاءت الفقرة " تساعدإدارة المعرفة في الحصول على معارف مرتبطة بالعمل الإداري من (أنظمة ، قوانين ، تقارير، لوائح ) بالرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة ويعزى ذلك لمدى الشفافية والوضوح الذي تتمتع به إدارة المعرفة أثناء العمل الإداري، حيث تكون الأمور والممارسات واضحة أمام جميع العاملين ويكونوا مدركين لطبيعة العمل الذي يقومون به دون الحاجة إلى توضيح أو ارشاد، وذلك منذ البداية تم تدريبهم وتعليمهم خطوات العمل الإداري الصحيح، وتحديد ماهو مطلوب منهم بكل وضوح وشفافية، وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة طاشكندي (2007) ودراسة راوات (Rawat,2011) التي أثبتت عدم الاهتمام بإدارة المعرفة في التعليم بالرغم من إدراك أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في العمل الإداري.

وجاءت نتيجة الفقرة " يشعر العاملون بالثقة نتيجة لتوفير مناخ تنظيمي محفز على العمل وفقاً لإدارة المعرفة في الجامعة " بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة ويعزى ذلك لعدم ثقة عينة الدراسة بالدور الذي تقوم به إدارة المعرفة في الجامعة عندما تشعر العاملين بالثقة ودورهم الفعال في استمرارية وبناء وعطاء الجامعة، عندما توفر لهم مناخ تنظيمي محفز للعمل، الأمر الذي يدفعهم ويحفزهم لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دروزة (2008) ودراسة بني هاني (2009) ودراسة بروير (Brewer,2010) في وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المورد البشرية وإدارة المعرفة في التعليم العالي ورضا العاملين والتعلم والنمو بالمؤسسة.

- مجال توليد المعرفة والإبداع في الجامعة .

جاء بالمرتبة الخامسة وبمتوسط حسابي (3.47) وبإنحراف معياري قدره (0.56) وكان بدرجة متوسطة، إذ تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المجال ما بين (3.84) و(3.13) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.82) و (0.67) على التوالي، كما يظهر في الجدول (5). وقد جاءت الفقرة " تسهم إدارة المعرفة في تطوير الرؤية الإبداعية للعاملين في الجامعة " بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن تطوير المعرفة لدى العاملين ولانتشارها بين العاملين بسهولة وسع آفاق الرؤى الإبداعية مما كانت عليه، فزيادة المعرفة يولد الإبداع بشكل واسع لديهم ويجعل العاملين، يبدؤوا بتطوير رؤيتهم الإبداعية بعدة اتجاهات متنوعة من أجل زيادة تنافسهم وتميزهم، تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة فتاح (Fattah,2011) والتي أظهرت أن تطبيق أنموذج قائم على روح المبادرة والإبداع والمناخ التنظيمي له تأثير في إدارة المعرفة .

وجاءت الفقرة " يرتبط نظام الحوافز في الجامعة من خلال إدارة المعرفة بمستوى الإبداع المعرفي الذي يمارسه العاملون في الجامعة " بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، ويعزى ذلك لعدم رضا العاملين عن ارتباط نظام الحوافز من خلال إدارة المعرفة بمستوى الإبداع وذلك لتفاوت القدرات الإبداعية بينهم، ولرؤيتهم أن نظام الحوافز لا يجب أن يرتبط بأي مستوى أو قدرة أو مهارة ، بل يقدم نظام الحوافز على قيامهم بواجباهم بالشكل المطلوب وبالموعد المحدد لإنجاز العمل دون أي فروض أو شروط تفرض عليهم.

- مجال تحديد المعارف والخبرات والمستلزمات التي تطبقها إدارة المعرفة في الجامعة "

جاء بالمرتبة السادسة وبمتوسط حسابي (3.39) وبإنحراف معياري قدره (0.69) وكان بدرجة متوسطة ، إذ تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المجال ما بين (3.97) و(3.10) وبانحراف معياري تراوح ما بين (0.91) و (1.05) على التوالي ،كما يظهر في الجدول (6). وقد جاءت الفقرة " تسهم إدارة المعرفة في تحديد مصادر المعرفة لتسهيل الوصول إليها" بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وتعني أنه عندما يتم تحديد مصادر المعرفة في كل مجال من اجالات العمل يسهل على العاملين الحصول عليها من أجل معرفة كيفية العمل والسير ضمن طريق سليم للعمل، الأمر الذي يؤدي إلى سهولة الوصول إلى الأهداف المنشودة، مما يوفر الجهد والوقت في البحث عن مصدر المعرفة والعناء في الوصول إلى المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شوهام وبيري (Shoham,Perry ,2008) التي دلت على وجود آلية معينة لإدارة المعرفة على مستوى المؤسسة الأكاديمية . وجاءت الفقرة " تحدد الجامعة فريقاً لإدارة المعرفة يكون مسؤولاً عن تحديد المهمات

المطلوبة " بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك للتكلفة العالية التي يحتاجها الفريق لإدارة المعرفة من مستلزمات ومقرمحدد إليهم لسهولة الوصول إليهم في أي وقت والتواصل معهم ، كما ويحتاجون إلى دورات ذات مهارات عالية لإتقانهم عملهم ولتدريب العاملين معهم على القيام بأعمالهم ضمن إدارة المعرفة والمطلوب منهم، وكما ويحتاج برأيهم فريق إدارة المعرفة إلى فرق أخرى مساندة لهم ليقوموا بعملهم بمستوى عالٍ ومتقن من العمل، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة بروير (Brewer,2010) التي دلت على وجود علاقة بين ارتباطية بين إدارة المورد البشرية وإدارة المعرفة في التعليم العالي.

- مجال صعوبات تطبيق إدارة المعرفة

جاء بالمرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (3.24) وبإنحراف معياري قدره (0.95) وكان بدرجة متوسطة ، إذ تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المجال ما بين (3.37) و(3.07) وبانحراف معياري تراوح ما بين (1.40) و (1.15) على التوالي ، كما يظهر في الجدول (10). وقد جاءت الفقرة " ضعف الدعم الإداري في الجامعة لإدارة المعرفة " بالمرتبة الأولى وبدرجة متوسطة ، وتعزى تلك النتيجة من وجهة نظر عينة الدراسة والتي تصور الواقع الذي يرونه أن قناعة الإداريين بالوضع الحالي لإدارة الجامعة وللعمل الإداري، وباعتبار أن معظم الإداريين من المساهمين في الجامعة ودعمهم لإدارة المعرفة سوف يحتاج لدعم مادي بكل المجالات، مما يرونه أنه مكلف ويحتاج لوقت لتظهر نتائجه ، فهم لا يرغبون بالتغيير أو بالمجازفة في أعمالهم بسبب استقرار وضعهم وأعمالهم محددة وواضحة لا تحتاج لتغيير أو مواكبة ما يتغير من وجهة نظرهم، وتتفق النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبوالنادي (2009) بعدم ممارسة قواعد لإدارة المعرفة في الجامعات.

وجاءت الفقرة " ضعف الربط بين أهداف الجامعة وأهداف لإدارة المعرفة " بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة ، ويعزى ذلك لوضوح بعض أهداف الجامعات الخاصة والتي تتضمن إكمال مسيرة التعليم للطلبة مع المحافظة على أهدافها وأرباحها المادية ، وهذا الأمر لا يرتبط مع أهداف إدارة المعرفة التي تحتاج لدعم مادي ومعنوي بكل المجالات للعاملين من أجل شعورهم بالرضا والاندفاع للعمل ورضا الطلبة عن مستواهم التعليمي وطريقة التعامل معهم والخدمات التي تقدمها لهم الجامعة ، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة روث (Roth,2009) و دراسة نجاتي (Najati, 2010 ) بوجود العديد من القيود والتحديات والصعوبات التي تواجة المنظمات وتحول دون تطبيق إدارة المعرفة.

**السؤال الثاني: ما الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة المعرفة التي تم تطبيقها أو الاهتمام بها في الجامعات الأردنية الخاصة تطبقها وتهتم بها ؟**

بعد الإطلاع على إجابات أفراد العينة تم طرح عليهم هذا السؤال المفتوح (ما الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة المعرفة التي تم تطبيقها أو الاهتمام بها في الجامعات الأردنية الخاصة؟)

إن التطلع للإصلاح في الأنظمة الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، لهي غاية يرغب كل إداري ومفكر ومتعلم في المساهمة والعمل من أجل الإصلاح في الأفكار والأنظمة والأراء، والممارسات الإدارية في هذه الفترة المتقلبة، لمواكبة التطور والتغيير المستمر، الذي يطرأ بشكل متسارعة، وضمن فترات زمنية قصيرة، الأمر الذي يحسن من الممارسات المتبعة والتي تعالج الأوضاع التي بها ثغرات في الجامعات.

وهذا ما تطرحه تكنولوجيا الاتصال التي تقوم على نظام التعلم والعمل من خلال التقنيات الرقمية الحديثة ، التي تسهم باستثمار المعرفة بأنواعها بأقل وقت وجهد وصولاً لنتائج مرضية والتي أشارت إليه دراسة أمون ودريدي (Omona,Derweide,2010) التي أظهرت أن الاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال يحسن نوعية الخدمة والعمليات الإدارية التي تحقق الأهداف المنشودة.

وأشارت دراسة صالح (2010) أن هناك علاقة بين التعلم الالكتروني وإدارة المعرفة في ممارسة العمليات الإدارية التي تسهم في بناء منظمة متعلمة تطور ثقافة وفلسفة المنظمة وتشجع على الابتكار والإبداع وتعزز المعرفة .

لقد تطرق الأدب النظري والدراسات السابقة للعديد من النماذج الإدارية المرتبطة بإدارة المعرفة والتي عملت على توضيح عملية إدارة المعرفة وتبسيط تطبيقها ، الأمر الذي يدعم استمرارية وبقاء فاعلية المنظمة، كما ورد لدى (Fattah,2011).

كما وأشار أفراد العينة إلى بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة كإدارة الوقت وإدارة الأزمات وإدارة الصراعات داخل المنظمة والصحة التنظيمية واتفقوا على أهميتها في دعم العمل الإداري بالجامعة، إن التطرق للموضوعات الإدارية وللبرامج والنماذج الإدارية أمر واسع وعميق، ولكن ما نقف عنه درجة تقبل الجامعة بالرغبة في التجديد للبرامج أو السياسة أو الفلسفة المتبعة ودرجة التزام الإدارة العليا وتطبيقها بشكل يشجع على التجديد المستمر في أي فجوة أو

عملية إدارية تحتاج إلى إدارة بشكل مختلف عن المعتاد، وهنا تظهر الحاجة إلى وجودة قيادة جامعية مرنة قادرة على :

- تبني عملية التغير والتطوير في العمليات الإدارية .
- المساهمة في نشر الثقافة التنظيمية الجديدة ضمن العمليات الإدارية في ضوء واقع إدارة المعرفة .
- تنسيق بين الأقسام الإدارية للمساهمة في عملية التطوير.
- إن قدرة الجامعة على تطبيق إدارة المعرفة ضمن نظام الإصلاح الذي ترغب بإحداثه ، يعتمد على قناعة الجامعة بالتجديد والتغير وما هي الإجراءات التي ترغب باتباعها من أجل تفوقها في مزاياها التنافسية بين منافستها من خلال السمو بمستوى التعليم ، وتلبية رغبات سوق العمل ورفد المجتمع بالكفاءات العاملةالتي تواكب التغيير .

وحتى يتحقق ذلك لابد من الإدارة العليا بالجامعة العمل على استحداث طرق تنظيمية، تسهم بتسهيل عملية التطبيق وإتاحة الفرص للكوادر البنائية المتبعة في هذا المجال التي تعمل على تحسين العمليات الداخلية الخارجية في الجامعة، والتي ترسم الرؤية المستقبلية المستقطبة للمعرفة والتي تقوم بتبادلها بين العاملين لتحسين صورة التعليم بالجامعة بين منافستها، وتوضح الرؤى بكل شفافية أمام العاملين والطلبة في الجامعة، الأمر الذي يجعل الطالب يقبل على التعليم بكل حماس وقناعة ودراية للخطوات التي سيسير بها أثناء تعليمية، وما هي واجباته والأعمال التي تتطلب منه القيام بها أثناء تعليمة، الأمر الذي يسهم باستثمار جميع الجوانب والتعاون من أجل إنجاح السياسة الجديدة المتبعة في الجامعة . وتنظر الاتجاهات الإدارية الحديثة لإدارة المعرفة بأنها طريقة لاستغلال المعرفة باعتبارها ثروة يمتلكها الأفراد تسهم بتفوق المنظمة، الأمر الذي يسهم بالانفتاح الزائد وتدفق معارف جديدة ومتنوعة مما يدعم التعليم ويطوره من خلال تبادل المعارف والتسيق في العمل والاجتماعات لتحاور وللإطلاع والذي يترجمة في العمل ومن خلال روح التنافس التي تبرز في الإبداعات ضمن المنظمة المتعلمة، الذي يضعف المعرفة التقليدية ومصادرها الروتينية وأنانية في العمل لدى بعض الأفراد، وهذا يتطلب تشجيع وتمكين وتوفير المشاركة بالعمليات ووضع الاستراتيجيات والقرارات لمواجهة الصعوبات والتحديات المتجددة أمام إدارة الجامعة .

**السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) في واقع إدارة المعرفة من وجهة نظرأعضاء الهيئة التدريسية تعزى للمتغيرات التالية: الجنس، الخبرة، الرتبة العلمية، المسمى الوظيفي؟**

- متغير الجنس :

وقد أظهرت النتائج في الجدول ( 11 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) في الإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة تعزى لمتغير الجنس . إذا بلغت القيمة الفائية (3.29) ولصالح الاناث ويعزى ذلك إلى أن الاناث أكثر تقبلاً لإدارة المعرفة من الذكور وذلك لرغبتهن في إحداث تغيير في الإدارات والقوانين والممارسات، والتي قد تبرز قدراتهن في العمل ومهاراتهن في إنجاز المطلوب ويطور معارفهن وخبراتهن، الأمر الذي يحد من سلطة الذكور في العمل، ومن الطرق التقليدية في العمل الإداري وفي نظام الحوافز ونظام الترقيات، مما يسمح لهن في المشاركة بشكل رسمي وفعال بالعمل الإداري بشكل أكثر من وضعهن الحالي، والذي يخولهن لاتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات وتقاسم المعارف مع العاملين معهم .

- متغير الخبرة :

أظهرت النتائج في الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.01 \geq \alpha$) في الإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة تعزى لمتغير الخبرة. إذا بلغت القيمة الفائية (23.39) ولصالح أعضاء هيئة تدريس الذين تتراوح خبراتهم بين (5 – 10) سنوات، وذلك باعتبارهم يمثلون الفئة التي تمتلك الخبرة الجيدة في عملهم ولديهم أنشطة فعالة تنبع من خبراتهم وممارساتهم الإدارية، فهم مؤيدون للتغيير والإصلاح لما قاموا به من عَمَلَ عَمِلِ على تشكيل فكر لديهم لما هو أفضل للعمل به، كما وشكلت خبرتهم رؤية مستقبلية مناسبة تسهم في عملية التغيير الإدارات وفقاً لما يتناسب مع التطورات والتغيرات السريعة، ومن منطلق خبرتهم يحددوا أهمية ودور إدارة المعرفة في عملية إصلاح أنظمة الجامعة المتبعة، وهم قادرون على العمل ضمن إدارة المعرفة وبشكل متقن وفعال، وأظهرت النتائج فروق بين الفئة التي خبرتهم ما بين (5- 10 ) والفئة التي خبرتهم تزيد عن 10 سنوات ولصالح ( 5 – 10 ) وذلك لرؤية بعض الفئة أن العمل ضمن إدارة المعرفة في إدارة الجامعات يفقدهم سلطتهم وقوتهم التي يتمتعون بها والتي تبرز قدراتهم التي يعملون ضمنها ، أما البعض الآخرمن أفراد العينة فيروا أن العمل ضمن إدارة المعرفة أمر صعب تطبيقه وذلك لحاجته لدعم المادي والمعنوي ولذلك فهم يفضلون العمل ضمن الوضع القائم الروتيني .

- متغير الرتبة العلمية :

أظهرت النتائج في الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$) في الإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة تعزى لمتغير الرتبة العلمية. إذا بلغت القيمة الفائية (10.359) ولصالح أستاذ مساعد نظراً لزيادة عددهم أكثر من أي رتبة أكاديمية في الجامعة، فهم يرون أنه لابد من ممارسة إدارة المعرفة ضمن إدارة الجامعة لفاعليتها ضمن العاملين، ولدورها التي تقوم به من أجل زيادة الميزة التنافسية للجامعة بين منافساتها، فتطبيق إدارة المعرفة يعزز المعرفة ويشجع عمليات الإبداع ضمن بيئة خصبة بالمعارف التي تسمح للعاملين من نقل المعارف بينهم، مما يزيد من الثقة بينهم ويرفع كفاءتهم، فيصبح أدائهم مبتكر ومتقن، الذي ينعكس على الجامعة ونمطها الإداري مما يبرز جوهر إدارة المعرفة المتمثل في الأنشطة الإدارية والاجتماعية في بيئة العمل الذي يمكن العاملين بشكل فردي أو جماعي من عملهم، وإن استاذ مساعد في أول السلم أكاديمي وهو بحاجة أستاذ مساعد إلى أبحاث للترقية وللتثبيت في الخدمة الدائمة في الجامعة، بينما الأستاذ المشارك والأستاذ أنجزوا أبحاثهم وقد تم تثبيتهم في الجامعة .

- متغير المسمى الوظيفي :

أظهرت النتائج في الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$) في الإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. إذا بلغت القيمة الفائية (5.848) ولصالح نائب العميد وذلك لإطلاع نائب العميد بشكل مستمر على ممارسات الإداريين وأعمالهم التي يقومون بها بحكم وظيفته كنائب تخوله في بعض الفترات من تولي الأمور الإدارية عند غياب العميد مما يشكل له رؤية واقع، ولأهمية ممارسة إدارة المعرفة ضمن العمل الإداري، فوظيفته تسمح له بتسهيل وتيسير عملية تطبيق إدارة المعرفة ضمن منهجية محددة ومرسومة الأهداف وواضحة الأساليب والأنشطة التي تريد من العاملين القيام بها الأمر الذي يسهل انسياب المعرفة وتدفقها في أقسام الجامعة المتنوعة والتي تحقق التوازن المعرفي في الجامعة.

**السؤال الرابع :ما الأنموذج المقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة؟**

يبني هذا الأنموذج من خلال رؤية مستقبلية منشودة للتعليم العالي في الجامعات الأردنية الخاصة، التي تبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة، والتي تعمل على تصوير التعليم العالي بأنه نظام فعال بشكل إيجابي يتقبل الاتجاهات الفكرية المتجانسة والمتفاعلة التي تواكب التطورات السريعة

في العصر من إدارة التغيير، والإبداع، والجودة الشاملة، والمنظمة المتعلمة، وتكنولوجيا الاتصالات، واقتصاد المعرفة، باعتبار الجامعة مصدراً للعلم والتعليم والتعلم، بالإضافة إلى دورها كمؤسسة اجتماعية وثقافية وإنسانية، يتجاوز الحدود التي رسمت لها، والتي تسهم بتطوير وتقدم المجتمعات من خلال رفدها بأجيال متعلمة ومثقفة وبانية للمجتمع بكل جوانبه من أجل سموه بين المجتمعات الاخرى، وجاء الأنموذج متوافقاً مع الأسس الآتية: أجل مواكبة التطوير والتغيير الذي يحدث في أنظمة وسياسة الجامعة وزيادة تفاعل والتزام العاملين بعملهم من أجل تحقيق أهداف الجامعة .

- التوجه لإدارة المعرفة ضمن إطار الجامعة من أجل نشر المعرفة بين العاملين والعمل بها دون حواجز، الأمر الذي يؤدي إلى التواصل بشتى الاتجاهات بين العاملين لتخطي الصعوبات والممارسات افدارية التي تعرقل العمل .

- تبرز أهمية إدارة المعرفة في خلق روح الإبداع والتعاون في العمل بين العاملين .

- إن بناء الجامعة على أساس إدارة المعرفة يدعم عملها كمنظمة متعلمة تسهم بعملية النجاح بشكل متفاعل ومرن مع البيئة الخارجية .

- ترتبط عملية العمل ضمن إدارة المعرفة بالقيادة الإدارية القادرة على دعم إدارة المعرفة وتشكيل رؤية مشتركة بين إدارة المعرفة وسياسة الجامعة ومع الإصلاح للأنظمة والممارسات والعمل بمصداقية وثقة متبادلة ضمن الامكانات المادية المتوفرة، والتي تسعى لتحقيق الرضا لدى العاملين والقبول من أجل الوصول لإهداف الجامعة ورسالتها، الأمر الذي يحقق لها ميزة تنافسية ويدعم جودتها في العمل بشكل واضح وبشفافية عالية مما يسهم في زيادة الرغبة في العمل والالتحاق بهذه الجامعة المتميزة التي تهتم بالعاملين والمتعلمين كُلاً على حدة من أجل بقاءها واستمراريتها .

## التوصيات

- تبني الأنموذج الذي تم اعداد لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة .

- ضرورة تاهيل وإعداد العاملين لمتطلبات وأنشطة نماذج إدارة المعرفة .

- ضرورة تعديل الأساليب المتبعة في الممارسات الإدارية بما ينسجم مع إدارة المعرفة .

- الاهتمام بالقيادات الجامعية التي تتجه نحو الإصلاح في الممارسات الإدارية والتي توضح الرؤية المستقبلية للجامعة.

- اجراء المزيد من الدراسات عن إدارة المعرفة في الجامعات والتي تتضمن متغيرات لم تدخل ضمن الدراسة الحالية.

# المراجع

# المراجع

## المراجع العربية

**القرآن الكريم .**

أبو النادي، مرام (2009). **قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية بناء على نماذج مختارة،** أطروحة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو جزر، أماني طلعت (2005). **مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية،** أطروحة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

أحمد، آمال مازن (1997). **العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في بعض جامعات الأردن الحكومية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الاردن.

بدح، أحمد محمد (2003). **إدارة الجودة الشاملة :أنموذج مقترح للتطوير الإداري وإمكانية تطبيقه في الجامعات الأردنية العامة،** أطروحة غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

بربخ، فرحان حسن (2012). **إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية،** الطبعة الأولى، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع.

البطاينة، محمد تركي، المشاقبة، زياد محمد (2010). **إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق،** الطبعة الأولى، عمان : الأردن ، دار جليس الزمان.

تقرير التنمية الإنسانية العربية (2003). **نحو إقامة مجتمع المعرفة،** عمان ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي .

التل، سعيد، صباريني، محمد (1997). **قواعد الدراسة في الجامعة،** عمان : الأردن ، دار الفكر للنشر والتوزيع.

جرادات، ناصر، والمعاني، وأحمد، الصالح أسماء (2011). **إدارة المعرفة،** الطبعة الأولى ، عمان : الأردن ، دار إثراء للنشر والتوزيع.

جروان، فتحي عبد الرحمن (2004) .**الموهبة والتفوق والإبداع** ، ط 2 ، عمان : دار الفكر.

جودة، محفوظ أحمد (2010). **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الخامسة، عمان : الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.

جويلي ، مها (2001). **دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين** دارالوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.

الحريري، رافدة عمر(2011). **إدارة التغيير في المؤسسات التربوية**، الطبعة الأولى، عمان : الأردن ، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

حريم ، محمود (2003). **إدارة المنظمات : منظور كلي**، ط (1 )، عمان : دار الحامد للنشر.

حسن، حسين عجلان (2008). **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، عمان : الأردن ، الطبعة الأولى، دار الإثراء للنشر والتوزيع.

حسن، منال صبحي (2008). **إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان**، أطروحة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحمادي ، علي (1999). **التغير الذكي**، الطبعة الأولى ، بيروت ، لبنان، دار الحزم للتوزيع والنشر .

حمود، خضير كاظم (2009). **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الرابعة، عمان : الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

حيدر ، حسين عبداللطيف ( 2004). الادارة الجديدة لمؤسسات التعليم في الوطن العربي في ظل مجتمع المعرفة ، **مجلة كلية التربية** ، جامعة الامارات العربية، مجلد (19) العدد(21 ) ، العين ، الامارات العربية المتحدة ص (28).

خباش ، نوال محمد (2009). **العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية**، أطروحة غير منشورة، الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن.

الخضيري، محسن أحمد(2003). **إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية لتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التغيير**، دمشق : سوريا، دار الرضا للنشر والتوزيع.

الخطيب، أحمد(2001). **الإدارة الجامعية**، الطبعة الأولى، اربد: الأردن، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع .

الخطيب، أحمد، زيغان، خالد(2009). **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، الطبعة الأولى، عمان : الأردن ، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

خيرالله، جمال، (2009). **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، عمان: الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع .

دروزة، سوزان صالح (2008). **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي**، دراسة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان :الأردن .

دغيم، أحمد عبدالكريم(2008). **فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصال لتنمية الكفايات الإدارية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بدولة الإمارات العربية المتحدة**، أطروحة غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمان : الأردن.

الربيعي، سعيد بن حمد (2008). **التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن .

رزوقي، نعيمة حسن جبر (2003). **رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة.إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة**. تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

الزامل، منصور (2005). واقع إفادة الجامعات العربية من خدمات المعلومات المقدمة عبر شبكة الانترنت ."**مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية**، مجلد(11)،العدد(2) ص (18). (23-49).

الزبيدي، صباح حسن(2008). **دور الجامعات العربية في بناء مجتمع المعرفة في ضوء الإرهاب المعلوماتي :نظرة نقدية**، ورقة علمية مقدمة في مؤتمر جامعة الحسين بن طلال الدولي تحت شعار الإرهاب في العصر الرقمي.

الزيادات، محمد عواد (2008). **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، الطبعة الأولى، عمان : الأردن ، دار الصفاء للنشر والتوزيع.

زيدان، سلمان (2010). **الجودة الشاملة فلسفة ومداخل العمل**، الطبعة الثانية، عمان : الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع.

سلامة، عبد الحافظ محمد(1993). **وسائل الاتصال وأسسها النفسية والتربوية**، عمان: الأردن ، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع.

سميث دوجلاس (2002). **إدارة تغير الأفراد والأداء كيف؟ المبادئ ، الاستراتيجيات** ، الطبعة الثانية ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، القاهرة، مصر ايتراك للطبعة والنشر.

الشخيبي، علي السيد (2004). **من المؤتمر القومي السنوي الحادي عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي** ، جامعة عين شمس .

صالح، سامية خضر (1989). إدارة التنمية العربية ، سولوجية المجتمع الإسلامي، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، العدد الثالث عشر، مطبعة عين شمس، ص 480 - 482.

صبحي، تيسير(1994). **الموهبة والإبداع**، الطبعة الأولى، عمان : الأردن ، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع.

الصغير، أحمد حسين (2005). **التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبل.** القاهرة : مصر، دار علاء للنشر والتوزيع.

الضويحي، فهد بن عبدالله (2009). إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات : النظرية والتطبيق ، **مجلة سايبرينز** العدد(20)، (33).

طاشكندي، زكية بنت عبدالله (2007). **إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة "** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية.

طيطي ، مصباح اسماعيل (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى،، عمان: الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع.

عبد مهدي ، عباس (2004). أنموذج للقيادة التربوية في المؤسسات التربوية العراقية، **مجلة جامعة مؤتة**، مجلد (19) العدد(1)، ص(24).

عبودي، زيد منير(2007). **إدارة التغيير والتطوير**، الطبعة الأولى ،الأردن، دار كنوز المعرفة.

عبودي، زيد(2010). **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية** ، طبعة الأولى ، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع .

عثمان،علان محمد (2010). **اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العطيات، محمد بن يوسف( 2006). **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**، الطبعة الأولى، عمان: الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ص(94).

علم الدين، محمود (1994). **تكنولوجيا الاتصال في الوطن العربي**، عالم الفكر، المجلد (23) العدد الأول، الكويت.

العلي، عبد الستار، القندلجي، عامر، العمري، غسان (2009). **مدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الثانية، عمان، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي المصطفى الطوباسي، عدنان محمود، (2005) .**الاتصال والعلاقات العامة**، عمان : الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى (2008). **إدارة المعرفة،** الطبعة الأولى، عمان : الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

عليان، ربحي مصطفى (2012). **إدارة المعرفة،** الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.

فراح، العربي(2009). **أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الدوائية الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، عمان ، الأردن.

القطارنة، زياد حمد (2011). **إدارة المعرفة،** الطبعة الأولى ، عمان: الأردن ، دار جليس الزمان للتوزيع والنشر.

الكبيسي، صلاح الدين (2005). **إدارة المعرفة** القاهرة : مصر، **منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية** .

الكبيسي، عبدالله جمعة، وقمبر محمود مصطفى (2001). **دور مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاقتصادية للمجتمع،** الدوحة: قطر ، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الكيلاني، أنمار، وديراني، محمد عبيد (1998). النمذجة في مجال التخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق ، **مجلة جامعة الملك سعود،** المجلد (10) العدد(1) .

المحاميد، ربا جزا (2008). **دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الأردنية الخاصة،** دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،عمان – الأردن .

محجوب، بسمان فيصل (2002). **إدارة التغيير ومتطلبات استراتيجية التفوق النوعي،** المؤتمر العربي الثاني للقيادة الإبداعية ، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المطاعني، علي بن حمد (2008). **بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان،** أطروحة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007). **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم** ، الطبعة الأولى، عمان :الأردن ، دار الوراق للنشر والتوزيع.

نجم، عبود نجم (2008). **إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات،** الطبعة الثانية عمان : الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع.

نور الدين، عصام (2010). **إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة،** الطبعة الأولى، عمان : الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.

الهاشمي، عبدالرحمن، العزاوي، فائزة محمد (2007). **المنهج والاقتصاد المعرفي**، الطبعة الأولى عمان : الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

وزارة التعليم العالي الأردنية HTTP://WWW.MOHE.GOV.JO

## المراجع الأجنبية

Alavi, M . & Leidner ,D .(2001) **Knowledge Management and Knowledge Management System : Conceptual Foundations and research issues**. Mis Quarterly .25pp:107-136.

Awad,M.E.& Ghaziri, M.H.(2004) . Knowledge **Management New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.**

Botestein, (2001), **A Brave New World (Information Technology and Education),** American Association of school Administrators. Florida. U.S.A.

Brewer, .(2010) “Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model " **Journal of Education for Business**, Vol. 85 Issue 6, p330-335.

Camm,J.& Evans,J(1996) **Management Science: Modeling Analysis**, Ohio: An International Thomson Publishing Company.

Corey, wjck (2000) **“Knowledge Management and Leadership Opportunities For Technical Communicators**” Vol,47,Issue.4.

Fattah Nazem .(2011) “**The Structural Model of Knowledge Management in Higher Education Institutions**” Proceedings of the International Conference on e-Learning, p241-248.

Hanson,M,(2000).**Decentralization and Educational Decentralization In Spain: Atwenty Year of StruggleFor Reform . Electronic Conference On Educational Decentralization .** The World Bank Group . Availableat . **http:// www . worldbank.org/educationglobaleducationreform/15.links from Home / eleconf .**

Houston, W.R. & Howsam, R.B. (1997). **"Competency – Based Teacher Education Progress Problems and Prospects".** Chicago: Science Research Association Inc.

Kao,John(1991). **Managing Creativity**, Harvard Business, Boston.

Kenzevich,Steephen j, (1981) **Administration of Public education**, 4th ed. NewYork: Harper & Row P.135.

Laudon,K. & Laudon ,J (2002) **Management Information Systems .**New Jersey : Prentice Hall,UpperSaddle River.

Marquardt , Michael J. ( 2002 ) **Building the Learning Organization : Mastering the 5 Elements for Corporate Learning** , U.S.A. , Davis – Black publishing Company.

McCall, Holli & Arnold, Vicky & Sutton, Steve G(2008). Use of Knowledge Management Systems and the Impact on the Acquisition of Explicit Knowledge. **Journal of Information Systems**, Vol. 22 Issue 2, p77-101, 25p, 2 Diagrams, Charts7.

Nejati, Mostafa (2010) **“Knowledge Management Performance Evaluation: Challenges and Requirements for Organizations” TTEM- Technics Technologies Education Management**; 2010, Vol. 5 Issue 1, p251-254.

Ragsdell,(2004) **Managing Knowledge about Knowledge Management: 'Practising What We Teach'** Italics: Innovations in Teaching & Learning in Information & Computer Sciences, Vol. 8 Issue 1, p21-26.

Rampai, Nattaphon & Sopeerak, Saroch **“The Development Model of Knowledge Management Via Webbased Learning to Enhance Pre-Service Teachher’ssCompetency”** Turkish Online Journal of Educational Technology, Vol. 10 Issue 3, p249-254.

Rawat,(2011)**“Knowledge Management Leveraging E-Learning in Universities”** Proceedings of the International Conference on e-Learning. 2009, p432-439. P8.

Roth, Gene L & Hae,Young Lee (2009) **“A conceptual framework for Examining knowledge Management in higher education contexts**” New Horizons in Adult Education & Human Resource Development; Vol. 23 Issue 4, p22-37.

Salleh,Maliza; Jack, Suriani; Bohari, Zubaidah; Jusoff, Hj. Kamaruzaman**”**Senge,P (1990)**The fifth discipline:The Art Practice of the Learning Organization** .New york: Doubleday..

Walter, Omona & Theovan, der (2010)WeideUsing ICT to enhance Knowledge Management in higher education: A conceptual framework and research agenda. **InternationalJournal of Education & Development using Information & Communication Technology**; Vol. 6 Issue 4, p83-101.

Wiig , Karl , M , (1994) . **Knowledge Management:** The Central Management For Intelligent – Acting Organizations, U.S.A., Schema Press,27 .

Wiig,Karl M.(1993) **Knowledge Management Foundations**: **Thinking About Thinking / How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge**, U.S.A, Schema Press.

# الملحقات

# ملحق (1)

## الاستبانة بصورتها الأولية

الجامعة الأردنية

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية

الاستاذ / الدكتور ........................................................ الفاضل

الأستاذة الدكتورة ........................................................ الفاضلة

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان **" أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الاردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة" وذلك** كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراة في تخصص "الإدارية التربوية"، تأمل الباحثة بتكرمكم بالاجابة على فقرات الاستبانة والتي تتكون من (65) فقرة تتوزعت على (سبعة) مجالات وهي : " تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الجامعة ، توليد المعرفة والإبداع في الجامعة ،تحديد المعارف والخبرات والمستلزمات التي تطبقها إدارة المعرفة في الجامعة ، تفعيل الهيكل التنظيمي من أجل تطبيق إدارة المعرفة ، تفعيل النشاطات والأساليب لإدارة المعرفة ، استثمار رأس المال الفكري ، صعوبات تطبيق إدارة المعرفة "

لذا يرجى من حضرتكم التكرم بالاجابة عن هذه الاستبانة بدقة وتمعن وإبداء رأيكم وذلك بوضع علامة ( √ ) مقابل كل فقرة تحت درجة الحكم **وذلك لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الدراسة ، مع العلم** ،علما بأن المعلومات التي ستقدمونها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

| رقم الفقرة | الـفـقـــــرة | انتماءالفقرة للمجال | | صلاحية الفقرة | | بحاجة الى تعديل | التعديل المقترح |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | منتمية | غيرمنتمية | صالحة | غيرصالحة | | |
| المجال الأول : تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الجامعة | | | | | | | |
| .1 | تعد إدارة المعرفة نتاجاً للمعارف والخبرات لدي الجامعة والعاملين. | | | | | | |
| .2 | توظف إدارة المعرفة المعارف وصولاً إلى مستوى الابتكار. | | | | | | |
| .3 | تسهم إدارة المعرفة بإستقطاب أصحاب المعرفة المتميزة لتفعيل دور الجامعة . | | | | | | |
| .4 | تحدد الجامعة ما تحتاج إليه من معارف. | | | | | | |
| .5 | تطور إدارة المعرفة اساليب الحصول على المعرفة الضمنية من العاملين لنشرها فيما بينهم. | | | | | | |
| .6 | تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية لتطوير المعارف لديها. | | | | | | |
| .7 | تهتم إدارة المعرفة في تحديث الأساليب المستخدمة في العمل لتحقيق أداء فعال ومتميز. | | | | | | |
| .8 | تقييم الجامعة الفرد بناءً على مستوى امتلاكه من المعرفة. | | | | | | |
| المجال الثاني :توليد المعرفة والإبـداع في الجامعة | | | | | | | |
| .9 | تسهم إدارة المعرفة بتوليد المعرفة التي تحقق عمليات التعليم والتعلم والتميز في الجامعة . | | | | | | |
| .10 | تسهم إدارة المعرفة في تطوير الرؤية الإبداعية للعاملين في الجامعة. | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| .11 | تسهم إدارة المعرفة في تحليل أنواع المعرفة المتوافرة في الجامعة لمعرفة الفجوات المعرفية . | | | | | | |
| .12 | تعمل إدارة المعرفة على سد الفجوة المعرفية من خلال المعرفة الابتكارية. | | | | | | |
| .13 | توفير إدارة المعرفة مناخاً إدارياً قائماً على الإبداع يتقبل التغيير والتطوير. | | | | | | |
| .14 | تعمل إدارة المعرفة على تشجيع العصف الذهني لتوليد الأفكار واستنباط المعرفة الضمنية . | | | | | | |
| .15 | تدعم إدارة المعرفة المقدرات الإبداعية الفعالة لنشرها بين العاملين . | | | | | | |
| .16 | تقوم إدارة المعرفة على تحفيز الخبراء من أجل توليد أفكار جديدة لتخطي الصعوبات. | | | | | | |
| .17 | تسهم إدارة المعرفة في تفعيل استعداد العاملين لتلقي المعرفة والأنظمة الجديدة من أجل توظيفها في أعمالهم. | | | | | | |
| .18 | يرتبط نظام الحوافز في الجامعة من خلال إدارة المعرفة بمستوى الإبداع المعرفي الذي يمارسه العاملون في الجامعة. | | | | | | |
| المجال الثالث : تحديد المعارف والخبرات والمستلزمات التي تطبقها إدارة المعرفة في الجامعة | | | | | | | |
| .19 | تسهم إدارة المعرفة في تحديد مصادر المعرفة لتسهيل الوصول إليها. | | | | | | |
| .20 | تسهم إدارة المعرفة بنشر المعرفة وتوظيفها بين العاملين. | | | | | | |
| .21 | تربط إدارة المعرفة المعرفة المتوفرة والمعرفة المطلوبة بأهداف الجامعة . | | | | | | |
| .22 | تهتم إدارة المعرفة في الجامعة | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | بتفعيل ثقافة التوعية للعاملين من أجل تبادل المعارف فيما بينهم . | | | | | | |
| .23 | تسهل إدارة المعرفة حصول المستفيدين من المعارف المتنوعة بسرعة. | | | | | | |
| .24 | تسهم إدارة المعرفة بعقد اجتماعات منظّمة لضمان المشاركة الفعالة في المعرفة بين العاملين في جميع الأقسام داخل الجامعة . | | | | | | |
| .25 | تحدد إدارة المعرفة القيمة المضافة على والمهارت التي تم اكتسابها. | | | | | | |
| .26 | تعمل الجامعة على اصدار مجلة دورية و منشورات دورية تعزز أسلوب نشر المعرفة بين العاملين . | | | | | | |
| .27 | تحدد الجامعة فريقاً لإدارة المعرفة يكون مسؤولاً عن تحديد المهمات المطلوبة. | | | | | | |
| المجال الرابع : تفعيل الهيكل التنظيمي من أجل تطبيق إدارة المعرفة. | | | | | | | |
| .28 | تساعد إدارة المعرفة في الحصول على معارف مرتبطة بالعمل الإداري من (أنظمة ،قوانين، تقارير، لوائح ). | | | | | | |
| .29 | تساعد إدارة المعرفة في الحصول على معلومات مرتبطة بالعاملين كمؤهلاتهم ،خبراتهم ، درجاتهم ) | | | | | | |
| .30 | تنظم إدارة المعرفة خطوات سير العمل والتواصل بين العاملين في الجامعة. | | | | | | |
| .31 | تهتم إدارة المعرفة بإنجاز الأعمال ذات الأولوية كأساس تنطلق منه لأعمال مستقبلية أخرى. | | | | | | |
| .32 | تسهم إدارة المعرفة في توظيف المعارف الإدارية بشكل منظم . | | | | | | |
| .33 | تعمل إدارة المعرفة على تفعيل عملية الاتصال بين الأقسام الإدارية | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ضمن القوانين والأنظمة المتبعة بالجامعة من أجل سير العمل بشكل فعال . | | | | | | |
| .34 | يشعر العاملون بالثقة نتيجة لتوفير مناخ تنظيمي محفز على العمل وفقاً لإدارة المعرفة في الجامعة . | | | | | | |
| .35 | تسعى إدارة المعرفة لتنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوات المعرفية بين الإدارات والأقسام في الجامعة. | | | | | | |
| .36 | تساعد إدارة المعرفة على تطبيق نماذج لإدارة المعرفة لتحديد مدى صلاحيتها في البيئة الجامعية. | | | | | | |
| .37 | تعزز إدارة المعرفة الأداء التنظيمي بالجامعة عندما بتم التطوير على الهيكل لدعم إدارة المعرفة. | | | | | | |
| .38 | تميز إدارة المعرفة الجامعة التي تطبقها عن غيرها من الجامعات بشكل تنافسي . | | | | | | |
| المجال الخامس: تفعيل النشاطات والأساليب لإدارة المعرفة. | | | | | | | |
| .39 | تقوم إدارة المعرفة بنشر ثقافة التطبيق الفعال لإدارة المعرفة بشتى المجالات. | | | | | | |
| .40 | تسهم إدارة المعرفة بتفعيل الأنشطة المتنوعة في شتى المجالات التي تسهم بتميز الجامعة وتطورها. | | | | | | |
| .41 | تقوم الجامعة بدعم العاملين من أجل تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال المحاضرات وورش العمل في الجامعة. | | | | | | |
| .42 | توفر الجامعة وسائل الاتصال التكنولوجي والتقني بوصفها احدى الوسائل لتطبيق إدارة المعرفة. | | | | | | |
| .43 | توفر الجامعة رؤى واضحة لتطبيق إدارة المعرفة. | | | | | | |
| .44 | تنشر الجامعة ثقافة تفعيل أنشطة | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | إدارة المعرفة ومجالاتها بوصفها امتداداً للعمليات الإدارية. | | | | | | |
| .45 | توفر الجامعة التسهيلات في شتى المجالات لتطبيق إدارة المعرفة. | | | | | | |
| .46 | تقدم الجامعة البنية التحتية المتقدمة التي تسهم بتطبيق إدارة المعرفة في اي وقت. | | | | | | |
| المجال السادس : استثمار رأس المال الفكري | | | | | | | |
| .47 | تساعد إدارة المعرفة على استثمار رأس المال الفكري. | | | | | | |
| .48 | تهتم إدارة المعرفة باستثمار أفكار الإداريين في حل المشكلات الإدارية. | | | | | | |
| .49 | تهتم إدارة المعرفة بتقاسم المعرفة بين العاملين. | | | | | | |
| .50 | تسهم إدارة المعرفة باستثمار المعرفة الضمنية للعاملين. | | | | | | |
| .51 | تسهم إدارة المعرفة بتقديم الخدمة المتميزةللعملاء وبجهد متميز في الجامعة. | | | | | | |
| .52 | تساعد إدارة المعرفة على تقليل الاجراءات الروتينية في العمل. | | | | | | |
| .53 | تساعد إدارة المعرفة الأفراد لتقبل التغيير المتجة نحو إدارة المعرفة من خلال مشاركتهم وتبادلهم للمعرفة. | | | | | | |
| .54 | تعزز إدارة المعرفة كفاءات فرق العمل المستخدمة لشبكات الاتصال الخارجي والداخلي من أجل الوصول للمعرفة الجديدة. | | | | | | |
| .55 | ترتبط إدارة المعرفة بالنتائج المادية والمعنوية التي تحققها من خلال أداء الإداريين لأعمالهم بشكل فعال . | | | | | | |
| .56 | تعزز إدارة المعرفة الجامعة لاستثمارها لرأس المال الفكري من | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | خلال (براءات الاختراع والابتكارات والبحث والتطوير). | | | | | | |
| .57 | تقدم إدارة المعرفة التغذية الراجعة التي تسهم في التطوير بشكل إيجابي. | | | | | | |
| .58 | تساعد إدارة المعرفة في إعداد ميزانية الجامعة من خلال المعلومات المتواجدة المرتبطة بحاجات الجامعة. | | | | | | |
| المجال السابع: صعوبات تطبيق إدارة المعرفة | | | | | | | |
| .59 | ضعف الدعم الإداري في الجامعة لإدارة المعرفة. | | | | | | |
| .60 | عدم إدراك أهمية توظيف إدارة المعرفة في الجامعة من العاملين فيها. | | | | | | |
| .61 | عدم وجود إداريين مدربيين يسهموا بتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة. | | | | | | |
| .62 | ضعف الامكانات التي تدعم إدارة المعرفة في الجامعة. | | | | | | |
| .63 | ضعف الربط بين أهداف الجامعة وأهداف إدارة المعرفة . | | | | | | |
| .64 | تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة لأول مرة يحول دون تحقيق الأهداف بشكل مرضٍ. | | | | | | |
| .65 | قلة استخدام الوسائل التي تطبق إدارة المعرفة في الجامعة. | | | | | | |

# ملحق (2)

## قائمة بأسماء الخبراء الذين قاموا بتحكيم الاستبانة

| الرقم | الاسم | التخصص | مكان العمل |
|---|---|---|---|
| 1 | أ .د هاني الطويل | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| 2 | أ. د سلامة طناش | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| 3 | أ. د عمر الهمشري | إدارة مكتبات | الجامعة الأردنية |
| 4 | أ. د عبد الجبار البياتي | إدارة تربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| 5 | د. عباس الشريفي | إدارة تربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| 6 | د . غازي خليفة | مناهج تدريس | جامعة الشرق الأوسط |
| 7 | د . محمد القضاة | أصول تربية | الجامعة الأردنية |
| 8 | د . صالح عبابنه | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| 9 | د . خالد السرحان | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| 10 | د. أحمد دغيم | إدارة تربوية | جهاز الرقابة/ التفتيش المدرسي.دبي |

# ملحق (3)

## قائمة بأسماء الخبراء الذين قاموا بتحكيم الأنموذج

| الرقم | الاسم | التخصص | مكان العمل |
|---|---|---|---|
| 1 | أ .د إبراهيم ناصر | أصول تربوية | الجامعة الأردنية |
| 2 | أ. د عدنان الجادري | قياس وتقويم | جامعة عمان العربية |
| 3 | أ. د عبد الجبار البياتي | إدارة تربوية | جامعة الشرق الأوسط |
| 4 | د. تيسير خوالدة | أصول تربية | جامعة آل البيت |
| 5 | د . غازي خليفة | مناهج تدريس | جامعة الشرق الأوسط |
| 6 | د . خالد السرحان | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| 7 | د . أحمد الكيلاني | إدارة تربوية | جامعة العلوم الإسلامية |
| 8 | د . صالح عبابنه | إدارة تربوية | الجامعة الأردنية |
| 9 | د. أحمد دغيم | إدارة تربوية | جهاز الرقابة/ التفتيش المدرسي.دبي |

# ملحق (4)

الاستبانة بصورتها النهائية

الجامعة الأردنية

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة التربوية

الاستاذ / الدكتور الفاضل

الأستاذة الدكتورة الفاضلة

تحية طيبة وبعد :

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " **أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الاردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة" وذلك** كمتطلب للحصول على درجة الدكتوراة في تخصص "الإدارية التربوية" من الجامعة الأردنية ، تأمل الباحثة بتكرمكم بالاجابة على فقرات الاستبانة والتي تتكون من (63) فقرة تتوزعت على (سبعة) مجالات وهي : " تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الجامعة ، توليد المعرفة والإبداع في الجامعة ،تحديد المعارف والخبرات والمستلزمات التي تطبقها إدارة المعرفة في الجامعة ، تفعيل الهيكل التنظيمي من أجل تطبيق إدارة المعرفة ، تفعيل النشاطات والأساليب لإدارة المعرفة ، استثمار رأس المال الفكري ، صعوبات تطبيق إدارة المعرفة "

لذا يرجى من حضرتكم التكرم بالاجابة عن هذه الاستبانةبدقة وتمعن وإبداء رأيكم وذلك بوضع علامة ( √ ) مقابل كل فقرة تحت درجة الحكم وذلك لما لرأيكم من أهمية في إنجاح هذه الدراسة ، مع العلم ،علما بأن المعلومات التي ستقدمونها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولا تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

**القسم الأول :**

**البيانات الشخصية الخاصة :**

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة ( √ ) في المربع على حالتك :

1. الجنس :□ ذكر □ أنثى

2. الخبرة:□ أقل من 5 سنوات □ من 5 – 10 سنوات □ أكثر من 10 سنوات

3. **الرتبة الأكاديمية :**□ أستاذ□أستاذ مشارك □أستاذ مساعد

4 . **المسمى الوظيفي :**□ عميد□ نائب عميد□ رئيس قسم□ عضو هيئة تدريس

**القسم الثاني:**

| رقم الفقرة | الفقـــرة | دائماً 5 | غالباً 4 | أحياناً 3 | نادراً 2 | أبداً 1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المجال الأول : تطوير الموارد الفكرية والمعرفية في الجامعة | | | | | |
| .1 | تعد إدارة المعرفة نتاجاً للمعارف والخبرات لدي الجامعة والعاملين. | | | | | |
| .2 | توظف إدارة المعرفة المعارف وصولاً إلى مستوى الابتكار. | | | | | |
| .3 | تسهم إدارة المعرفة بإستقطاب أصحاب المعرفة المتميزة لتفعيل دور الجامعة . | | | | | |
| .4 | تحدد الجامعة ما تحتاج إليه من معارف. | | | | | |
| .5 | تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية لتطوير المعارف لديها. | | | | | |
| .6 | تهتم إدارة المعرفة في تحديث الأساليب المستخدمة في العمل لتحقيق أداء فعال ومتميز. | | | | | |
| .7 | تقييم الجامعة الفرد بناءً على مستوى امتلاكه من المعرفة. | | | | | |
| | المجال الثاني :توليد المعرفة والإبـداع في الجامعة | | | | | |
| .8 | تسهم إدارة المعرفة بتوليد المعرفة التي تحقق عمليات التعليم والتعلم والتميز في الجامعة . | | | | | |
| .9 | تسهم إدارة المعرفة في تطوير الرؤية الإبداعية للعاملين في الجامعة . | | | | | |
| .10 | تسهم إدارة المعرفة في تحليل أنواع المعرفة المتوافرة في الجامعة لمعرفة الفجوات المعرفية . | | | | | |
| .11 | تعمل إدارة المعرفة على سد الفجوة المعرفية من خلال المعرفة الابتكارية. | | | | | |
| .12 | توفير إدارة المعرفة مناخاً إدارياًقائماً على الإبداع يتقبل التغيير والتطوير. | | | | | |
| .13 | تعمل إدارة المعرفة على تشجيع العصف الذهني لتوليد الأفكار واستنباط المعرفة الضمنية . | | | | | |
| .14 | تدعم إدارة المعرفة المقدرات الإبداعية الفعالة لنشرها بين العاملين . | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .15 | تقوم إدارة المعرفة على تحفيز الخبراء من أجل توليد أفكار جديدة لتخطي الصعوبات. | | | | | |
| .16 | تسهم إدارة المعرفة في تفعيل استعداد العاملين لتلقي المعرفة والأنظمة الجديدة من أجل توظيفها في أعمالهم. | | | | | |
| .17 | يرتبط نظام الحوافز في الجامعة من خلال إدارة المعرفة بمستوى الإبداع المعرفي الذي يمارسه العاملون في الجامعة. | | | | | |
| | المجال الثالث : تحديد المعارف والخبرات والمستلزمات التي تطبقها إدارة المعرفة في الجامعة | | | | | |
| .18 | تسهم إدارة المعرفة في تحديد مصادر المعرفة لتسهيل الوصول إليها. | | | | | |
| .19 | تربط إدارة المعرفة المعرفة المتوفرة والمعرفة المطلوبة بأهداف الجامعة . | | | | | |
| .20 | تهتم إدارة المعرفة في الجامعة بتفعيل ثقافة التوعية للعاملين من أجل تبادل المعارف فيما بينهم . | | | | | |
| .21 | تسهل إدارة المعرفة حصول المستفيدين من المعارف المتنوعة بسرعة. | | | | | |
| .22 | تسهم إدارة المعرفة بعقد اجتماعات منظّمة لضمان المشاركة الفعالة في المعرفة بين العاملين في جميع الأقسام داخل الجامعة . | | | | | |
| .23 | تحدد إدارة المعرفة القيمة المضافة على والمهارت التي تم اكتسابها. | | | | | |
| .24 | تعمل الجامعة على اصدار مجلة دورية و منشورات دورية تعزز أسلوب نشر المعرفة بين العاملين . | | | | | |
| .25 | تحدد الجامعة فريقاً لإدارة المعرفة يكون مسؤولاً عن تحديد المهمات المطلوبة. | | | | | |
| | المجال الرابع : تفعيل الهيكل التنظيمي من أجل تطبيق إدارة المعرفة. | | | | | |
| .26 | تساعد إدارة المعرفة في الحصول على معارف مرتبطة بالعمل الإداري من (أنظمة ،قوانين، تقارير، لوائح ). | | | | | |
| .27 | تساعد إدارة المعرفة في الحصول على معلومات مرتيطة بالعاملين كمؤهلاتهم ،خبراتهم ، درجاتهم ) | | | | | |
| .28 | تنظم إدارة المعرفة خطوات سير العمل والتواصل بين العاملين في الجامعة. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| .29 | تهتم إدارة المعرفة بإنجاز الأعمال ذات الأولوية كأساس تنطلق منه لأعمال مستقبلية أخرى. | | | | | |
| .30 | تسهم إدارة المعرفة في توظيف المعارف الإدارية بشكل منظم . | | | | | |
| .31 | تعمل إدارة المعرفة على تفعيل عملية الاتصال بين الأقسام الإدارية ضمن القوانين والأنظمة المتبعة بالجامعة من أجل سير العمل بشكل فعال . | | | | | |
| .32 | يشعر العاملون بالثقة نتيجة لتوفير مناخ تنظيمي محفز على العمل وفقاً لإدارة المعرفة في الجامعة . | | | | | |
| .33 | تسعى إدارة المعرفة لتنمية الذاكرة التنظيمية لسد الفجوات المعرفية بين الإدارات والأقسام في الجامعة. | | | | | |
| 34 | تساعد إدارة المعرفة على تطبيق نماذج لإدارة المعرفة لتحديد مدى صلاحيتها في البيئة الجامعية. | | | | | |
| .35 | تعزز إدارة المعرفة الأداء التنظيمي بالجامعة عندما يتم التطوير على الهيكل لدعم إدارة المعرفة. | | | | | |
| .36 | تميز إدارة المعرفة الجامعة التي تطبقها عن غيرها من الجامعات بشكل تنافسي . | | | | | |
| | المجال الخامس: تفعيل النشاطات والأساليب لإدارة المعرفة. | | | | | |
| .37 | تقوم إدارة المعرفة بنشر ثقافة التطبيق الفعال لإدارة المعرفة بشتى المجالات. | | | | | |
| .38 | تسهم إدارة المعرفة بتفعيل الأنشطة المتنوعة في شتى المجالات التي تسهم بتميز الجامعة وتطورها. | | | | | |
| .39 | تقوم الجامعة بدعم العاملين من أجل تحويل معرفتهم الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال المحاضرات وورش العمل في الجامعة. | | | | | |
| .40 | توفر الجامعة وسائل الاتصال التكنولوجي والتقني بوصفها احدى الوسائل لتطبيق إدارة المعرفة. | | | | | |
| .41 | توفر الجامعة رؤى واضحة لتطبيق إدارة المعرفة. | | | | | |
| .42 | تنشر الجامعة ثقافة تفعيل أنشطة إدارة المعرفة ومجالاتها بوصفها امتداداً للعمليات الإدارية. | | | | | |
| .43 | توفر الجامعة التسهيلات في شتى المجالات لتطبيق إدارة المعرفة. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 44. | تقدم الجامعة البنية التحتية المتقدمة التي تسهم بتطبيق إدارة المعرفة في اي وقت. | | | | | |
| | المجال السادس : استثمار رأس المال الفكري | | | | | |
| 45. | تساعد إدارة المعرفة على استثمار رأس المال الفكري. | | | | | |
| 46. | تهتم إدارة المعرفة باستثمار أفكار الإداريين في حل المشكلات الإدارية. | | | | | |
| 47. | تهتم إدارة المعرفة بتقاسم المعرفة بين العاملين. | | | | | |
| 48. | تسهم إدارة المعرفة باستثمار المعرفة الضمنية للعاملين. | | | | | |
| 49. | تسهم إدارة المعرفة بتقديم الخدمة المتميزة للعملاء وبجهد متميز في الجامعة. | | | | | |
| 50. | تساعد إدارة المعرفة على تقليل الاجراءات الروتينية في العمل. | | | | | |
| 51. | تساعد إدارة المعرفة الأفراد لتقبل التغيير المتجة نحو إدارة المعرفة من خلال مشاركتهم وتبادلهم للمعرفة. | | | | | |
| 52. | تعزز إدارة المعرفة كفاءات فرق العمل المستخدمة لشبكات الاتصال الخارجي والداخلي من أجل الوصول للمعرفة الجديدة. | | | | | |
| 53. | ترتبط إدارة المعرفة بالنتائج المادية والمعنوية التي تحققها من خلال أداء الإداريين لأعمالهم بشكل فعال . | | | | | |
| 54. | تعزز إدارة المعرفة الجامعة لاستثمارها لرأس المال الفكري من خلال (براءات الاختراع والابتكارات والبحث والتطوير). | | | | | |
| 55. | تقدم إدارة المعرفة التغذية الراجعة التي تسهم في التطوير بشكل إيجابي. | | | | | |
| 56. | تساعد إدارة المعرفة في إعداد ميزانية الجامعة من خلال المعلومات المتواجدة المرتبطة بحاجات الجامعة. | | | | | |
| | المجال السابع: صعوبات تطبيق إدارة المعرفة | | | | | |
| 57. | ضعف الدعم الإداري في الجامعة لإدارة المعرفة. | | | | | |
| 58. | عدم إدراك أهمية توظيف إدارة المعرفة في الجامعة من العاملين فيها. | | | | | |
| 59. | عدم وجود إداريين مدربيين يسهموا بتطبيق إدارة المعرفة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | في الجامعة. | | | | | |
| .60 | ضعف الامكانات التي تدعم إدارة المعرفة في الجامعة. | | | | | |
| .61 | ضعف الربط بين أهداف الجامعة وأهداف إدارة المعرفة . | | | | | |
| .62 | تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة لأول مرة يحول دون تحقيق الأهداف بشكل مرضٍ. | | | | | |
| .63 | قلة استخدام الوسائل التي تطبق إدارة المعرفة في الجامعة. | | | | | |

# ملحق (5)

## الكتب الموجهة من الجامعة الأردنية للجامعات الأردنية الخاصة

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
رئاسة الجامعة
University Administration

جامعة عمان الأهلية
رئاسة الجامعة
الوارد
رقم الملف: ٤٠٠/٢/١٩/٤/١١
التاريخ: ٢٤/٥/٢٠١٢
المستلم:

الرقم: ١١/١١/١٨ ٢٢٢
الرقم الآلي: ١٩١٢١٦
الموافق: ٢٥/٠١/٢٠١٢م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة عمان الأهلية المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " منال محمود محمد الشيخ " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة بعنوان: -

" أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة.

وأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الأستاذ الدكتور " بسام مصطفى العمري ".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات والمعاهد الإنسانية

الأستاذ الدكتور بشير الزعبي

جامعة عمان الأهلية
ديوان الرئاسة
٢٤ أيار ٢٠١٢
خروج البريد

ا.ا

هاتف – ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي – ٢١١٢٠ فاكس – ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي: ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١١/١/١٨ ٢٢٢
الرقم الآلي: ١٩١٢١٦
الموافق: ٢٥/٠١/٢٠١٢م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة فيلادلفيا المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " منال محمود محمد الشيخ " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة بعنوان :-

" أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة.

وأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الأستاذ الدكتور " بسام مصطفى العمري " .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات والمعاهد الإنسانية

الأستاذ الدكتور بشير الزعبي

رئيس الجامعة

جامعة فيلادلفيا
ديوان الرئاسة
22 MAY 2012
الوارد
الرقم: ١٠٠٠/٢٤

أ.أ

هاتف - ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١١٢٠ فاكس - ٥٣٥٥٥١١(٦-٩٦٢) فرعي: ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١١/١١/١٨/ ٢٢٢
الرقم الآلي: ١٩١٢١٦
الموافق: ٢٥/٠١/٢٠١٢م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الزيتونة الأردنية المحترم

الموضوع :- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " منال محمود محمد الشيخ " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة بعنوان : -

" أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة.

وأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الأستاذ الدكتور " بسام مصطفى العمري " .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات والمعاهد الإنسانية

الأستاذ الدكتور بشير الزعبي

الأساتذة العمداء
لتمكين طالبة الدكتوراه من توزيع الاستبيانات عليكم وعلى زملائكم من رؤساء الأقسام الأكاديمية ومعظم أعضاء الهيئة التدريسية
مع الشكر
رئيس الجامعة

أ.أ

هاتف – ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي: ٢١١٢٠ فاكس – ٥٣٥٥٥١١(٦-٩٦٢) فرعي: ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

الجامعة الأردنية
2012-1962
50
THE UNIVERSITY OF JORDAN

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١٥٠٦ /١٨ /١ /١١
الرقم الآلي: ٢٣٠٢٠٣
الموافق: ١٦/٠٤/٢٠١٢م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جدارة المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " منال محمود محمد الشيخ " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة بعنوان : -

" أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة.

وأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الأستاذ الدكتور "بسام مصطفى العمري" .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الزملاء / أعضاء الهيئة التدريسية
السادة الإداريون
المطلوب توزيع الاستبانة
أرجو تسهيل مهمة الطالبة
نائب رئيس الجامعة / جامعة جدارا

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات والمعاهد الإنسانية

جامعة جدارا
٢٠١٢
الوارد ٦٩٢
الرقم ١٦/٤٠

ا.ا

هاتف- ٥٣٥٥٠٠٠ (٦- ٩٦٢) فرعي- ٢١١٢٠ فاكس- ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6)5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6)5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ٢٢٢ ١٨ ١١ ١١١
الرقم الآلي: ١٩١٤١٦
الموافق: ٢٥/٠١/٢٠١٢م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البتراء المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " منال محمود محمد الشيخ " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة بعنوان : -

" أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة.

وأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الأستاذ الدكتور " بسام مصطفى العمري " .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس الجامعة/
نائب الرئيس لشؤون الكليات والمعاهد الإنسانية

الأستاذ الدكتور بشير الزعبي

مدير الشؤون الإدارية
صالح حمدان

جامعة البتراء

ا.ا

هاتف ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي ٢١١٢٠ فاكس ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
رئاســـة الجامعـــة
University Administration

الرقـم: ١١/١١/١٨/ ٢٧٢
الرقم الآلي: ١٩١٩٦
الموافـق: ٢٥/٠١/٢٠١٢م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جرش الأهلية المحترم

**الموضوع:- تسهيل مهمة**

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " منال محمود محمد الشيخ " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة بعنوان : -

" أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنيّة الخاصة.

وأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الأستاذ الدكتور " بسام مصطفى العمري " .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات والمعاهد الإنسانية

الأستاذ الدكتور بشير الزعبي

أ.أ

هاتف – ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١١٢٠ فاكس – ٥٣٥٥٥١١(٦-٩٦٢) فرعي: ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

2012-1962
50
الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN

رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١١/١/١٨ ١٠٥٠٦
الرقم الآلي: ٢٠٠٢٢٠٢
الموافق: ١٦/٠٤/٢٠١٢م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة " منال محمود محمد الشيخ " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية تقوم بإعداد أطروحة بعنوان : -

" أنموذج مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية الحديثة "

وتحتاج إلى تطبيق أداة دراستها على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة.

وأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، علماً بأن المشرف على رسالتها هو الأستاذ الدكتور " بسام مصطفى العمري " .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات والمعاهد الإنسانية

السادة أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية
لتسهيل مهمة الطالبة.
23.5.2012

جامعة الشرق الأوسط – مكتب نائب الرئيس للشؤون الإدارية – MEU – MIDDLE EAST UNIVERSITY
رقم الوارد: 367
التاريخ: 2012.5.23

ا.أ

# A PROPOSED MODEL FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT IN JORDANIAN PRIVATE UNIVERSITIES IN THE LIGHT OF CURRENT SITUATION AND CONTEMPORARY ADMINISTRATIVE MODERN

**By**

**Manal Mahmoud Mohammed Al-Sheikh**

**Supervisor**

**Dr. Mohammed Salim Al-Zboun**

## ABSTRACT

The study aimed at proposing a model for knowledge management in the private Jordanian universities based on the status and modern administrative trends. The sample consisted of 695 teaching members who were chosen by the stratified random method from various private universities that were chosen by the intentional method. A questionnaire was designed to measure the status of knowledge management in the private Jordanian universities. The questionnaire consisted of seven fields. Validity and reliability were insured. Means, standard deviations were used to analyze data statistically, while T-test was used for the independent samples, uni-variance analysis, Cheffe' test and Cronbach alpha were used to find the internal consistency.

The study concluded with the following results:

- The status of knowledge management in the private Jordanian universities from the perspectives of teaching staff and administrators was medium (means 3,55, SD 0,60) with a medium level.
- There are significant statistical differences at ($a \leq 0.05$) between males and females in their responses to the status of knowledge management in the private Jordanian universities which are attributed to gender, for the benefit of females.

- There are significant statistical differences at (a $\leq$ 0.05) in the levels of experience of the participants in answering the questions related to the status of knowledge management in the private Jordanian universities which are attributed to the experience variable, for the benefit of those who posses 5-10 years of experience.

- There are significant statistical differences at (a $\leq$ 0.05) in the academic degree in terms of answering the questions related to the status of knowledge management in the private Jordanian universities which are attributed to the variable of the academic degree, for the benefit of assistant professor.

- There significant statistical differences at (a $\leq$ 0.05) in the job title when answering the questions related to the status of knowledge management in the private Jordanian universities, which are attributed to the variable of job title, for the benefit of vice dean.

The study showed that the administrative attitudes of teaching staff, or those which are applied in the private Jordanian universities are in the focus of knowledge management.

Based on these results, the study would recommend the following:

- Adopting the model that was prepared for knowledge management in the private Jordanian universities based on the modern administrative trends.

-Provide more care for university leadership that who are moving towards reform in the administrative practices, which show the future vision of the university.